



STRATEGI FOR

VISIT FREDRIKSTAD OG HVALER 2021-2026

Mimir AS
Ann-Jorid Pedersen, rådgiver
Desember 2020

MIMIR

Mimir AS – Bredochsgate 1, 3256 Larvik. Fredrikstadkontor, tel 48 11 41 48.

Innhold

1	Oppdraget og prosessen	4
1.1	Oppdrag og metode	4
1.2	Tre særlig viktige perspektiv	4
2.0	Reiselivet og destinasjonsselskapenes plass og rolle	6
2.1	Hvordan forstås reiselivsstrukturen? Fra pyramide til økosystem	6
2.2	Hva er et destinasjonsselskap i den klassiske forståelsen av begrepet?	7
2.3	Bærekraftomstillingen i lokalsamfunnene og på reisemålene	8
	Reisemålene må ta konsekvensen av den grønne omstillingen	9
2.4	Behovet for en bedre destinasjonsledelse	10
	Besøksforvaltning	10
2.5	Markedsføringsoppgavene endrer seg også	11
2.6	Destinasjonsselskapene endrer rolle	12
	Fra marketing til management	12
	Destinasjonsledelse som grep i Fredrikstad / Hvaler	13
2.7	Viktige oppgaver innen destinasjonsledelse	14
	Behovet for balanse og bruksavklaringer på morgendagens reisemål	14
2.8	Korona - global og regional markedsutvikling i turismen	15
	Utviklingen under Koronapandemien	15
	Destinasjonstilpasninger etter Corona	17
	Bedriftstilpasninger etter Corona	18
3.0	Situasjonsanalyse av Fredrikstad Hvaler som reisemål	19
3.1	Verdiskaping og sysselsetting	19
3.2	Fredrikstad og Hvaler kommunes planverk og satsninger	19
3.2.1	Gjeldende planverk for Fredrikstad kommune	19
3.2.2	Gjeldende planverk for Hvaler kommune	20
3.2.3	Noen problemstillinger knyttet til besøksforvaltningen	21
3.2.3	En uoversiktlig og til dels ukoordinert næring	22
4.0	Situasjonsanalyse Visit Fredrikstad og Hvaler as	22
4.1	Størst i Oslofjordregionen og en av de største i landet	22
4.2	Oppgaver i dag (før Corona og før endring)	22
4.5	Inntektsfordelingen pr 2019	23
4.6	Selskapets leveranseevne, vurdert av staben	23
4.7	Selskapets stemme i lokalsamfunnet	24
	Destinasjonsselskap – Destinasjonsledelsesgruppe – Kommune	25
4.9	Hovedkonklusjon i situasjonsanalysen	25

5.0	Potensial og muligheter for VFH etter Korona	25
5.1	Potensiell tjenesteportefølje for VFH ved en omlegging av strategien	26
	Suksesskriterier.....	26
6.0	Forslag til ny selskapsstrategi	27
6.1	Strategisk hovedvalg: Hva skal VFH være for hvem?	27
	Forståelsen av reiselivet som samfunnsbygger.....	27
	VFHs mandat.....	28
	Hva det betyr i praksis.....	28
	Hva som prioriteres ned	28
6.2	Strategiske valg for selskapet.....	28
	Mandat.....	28
	Hva vi skal bety for hvem.....	29
	Overordnet mål for selskapet.....	29
	Kjernestrategi for selskapet	29
	Verdier og omdømme.....	30
	Strategiske verktøy	30
	Strategien i et nøtteskall	31
6.3	Forretningsmodell	31
	Verdiskaping	31
	Verdilevering	32
	Verdikapring - Overordnet inntektsmodell.....	34
	Strukturering av inntektsområdene	35
	Konklusjon: foreslått forretningsmodell.....	38
6.4	Organisering av selskapets virksomhet.....	39
	Destinasjonspartnerskap.....	39
	Mulig organiseringsmodell	40
	Hovedpremisser for den foreslåtte organiseringsmodellen	40
6.5	Omlegging av markedsarbeidet.....	41
	Organisering av samhandling rundt målgrupper	42
	«Abonnementsløsning».....	42
	En mer flerstemt markedsføring av regionen	43
6.6	Eierskapsmodell.....	43
6.7	Hva betyr omleggingen i praksis?.....	43
6.8	Hva vil omleggingen kreve av selskapet?.....	44
7.0	Strategien i kortversjon	45
	Forretningsmodell.....	46

5 førende prinsipper	46
Styresignaturer	47

1 Oppdraget og prosessen

1.1 Oppdrag og metode

Oppdraget fra Visit Fredrikstad og Hvaler (VFH) ved Maya Nielsen, er forstått som å hjelpe styret og ledelsen i VFH med å ta fram en ny strategi for selskapet. Ann-Jorid Pedersen har vært faglig prosessleder, mens Maya Nielsen har hatt ansvaret for prosjektet.

Det har vært gjennomført flere samtaler med ledelsen i VFH, workshop med og innhenting av kunnskap fra de ansatte, samt to styreworkshops. Metodene som har vært benyttet er her omtalt som hhv «Trinn for trinn» og «The science of muddling through». Den første metoden er illustrert nedenfor.



Innhenting av kunnskap, diskusjoner rundt utvalgte temaer på workshopene samt skrivebordsanalyser, har vært grunnleggende i arbeidet.

Muddling-through-metoden skal her forstås som at vi har jobbet oss gjennom beslutningsprosessen ved at deltakerne sammen har analysert og diskutert alternativer og konsekvenser ved mulige endringer, at målsettingene har blitt diskutert parallelt med analysene og ved at flertallet har bestemt utfallet av diskusjonene. Det skal her sies at styret gjennomgående har vært samstemte i alle sentrale saker og problemstillinger.

1.2 Tre særlig viktige perspektiv

Reiselivet, som andre næringer og deler av samfunnet, er i sterk endring. Næringa har nettopp vært gjennom en krevende overgang fra servicetenkning til opplevelsestenkning. Nå står ytterligere forandringer for tur. Tre endringsperspektiver har vært særlig viktige å få med i utformingen av strategien.

Disse er

1. Koronasituasjonen med tilhørende kollaps i markedet

Pandemien som har herjet verden i 2020 - med tilhørende smittevernrestriksjoner - rev brått bunnen vekk under reiselivet. Fredrikstad / Hvaler er ikke blant de hardest rammede, men også her kjenner man på konsekvensene, kanskje særlig i Fredrikstad som har flest hotellsenger og restaurantstoler å fylle. Det er sannsynlig at krisen også vil slå hardt ut i 2021. Effekten av pandemi og smitteverntiltak er i beste fall relativt kortvarig, i verste fall vil det få varige konsekvenser. For selskapet VFH risikerer man bortfall av inntekter og samarbeidspartnere / medlemmer på kort sikt, dersom medlemmenes økonomi kollapse. Noen av de utfordringene VFH sto i allerede før 2020, er blitt forsterket av pandemien. Kort sagt har tempoet i en del utviklingstrekk og trender økt med pandemien. Derfor er det også blitt ekstra viktig å få meislet ut en ny strategi for selskapet.

Koronasituasjonen har med stor sannsynlighet gitt VFH en kortere tidshorisont for sin omstilling enn de ellers ville hatt.

2. Bærekraftomstillingen

Det grønne skiftet er over oss for fullt, og det får konsekvenser også for hvilke behov et reisemål har og hvordan man løser nødvendige og ønskede oppgaver. Omstillingen påvirker også VFH i høyeste grad.

Den grønne omstillingen gir både nye utfordringer og nye muligheter for reiselivet og for destinasjonsselskapene. Det blir viktig å ta høyde for kraften i det grønne skiftet for VFH, ikke minst med tanke på ansvaret for lokalsamfunnene som berøres av reiselivsvirksomhet på godt og vondt.

3. Digitaliseringen

Digitalisering og utvikling av nye teknologiske løsninger, er også en sterk driver i utviklingen av reiselivet. Teknologien har kraft til å endre fordeling av arbeidsoppgaver på et reisemål og samtidig endre hva som er lønnsomt å kjøpe fra andre eller gjøre selv internt i bedriften. Det vil påvirke destinasjonsselskapets relevans som tjenesteleverandør. NHO sier det slik: «Varer og tjenester vil bli produsert og omsatt langt mer effektivt enn tidligere, noe som legger grunnlag for reduserte kostnader og priser. Nye markeder og nye inntekts- og forretningsmodeller vil utvikles, det vil også nye måter å samhandle og drive forskning og innovasjon på. På samme tid vil digitaliseringen utfordre eksisterende samfunnsstrukturer, næringer og arbeidsformer. Slik sett har digitaliseringen både potensielle fordeler og ulemper, der en overordnet utfordring blir å skape nye og helst like produktive arbeidsplasser som erstatter dem som vil forsvinne.

Det ligger store muligheter i å henge med på digitaliseringsutviklingen for Visit Fredrikstad og Hvaler. De vil også kunne få en viktig rolle i å hjelpe sine medlemmer over i en ny og mer digitalisert virkelighet.

2.0 Reiselivet og destinasjonsselskapenes plass og rolle

2.1 Hvordan forstås reiselivsstrukturen? Fra pyramide til økosystem

Tradisjonelt har mange forstått reiselivet som en hierarkisk pyramide, med Innovasjon Norge på toppen og bedriftene nederst. Omtrent på midten har destinasjonsselskapene, klynger og nettverk blitt plassert. Sannheten er at det ikke finnes noen formaliserte nasjonale koblinger mellom de ulike nivåene; all samhandling skjer på frivillig basis. Dessuten er det ikke alle landsdeler som har et landsdelsselskap, og heller ikke alle regioner eller reisemål har et eget destinasjonsselskap. I tillegg er det mange aktører som leverer inn til verdikjedene i reiselivet. Reiselivet er altså ikke noen hierarkisk pyramide. Derfor er det også vanskelig å diskutere reiselivet og reiselivsorganiseringen ut fra de tradisjonelle hierarkiske tankemodellene.

Reiselivets økosystem

I stedet må man i dag forstå reiselivet som en nettverksøkonomi eller et verdiskapende økosystem der alle er avhengig av mer enn sine egne ressurser for å lykkes. Vi kan si at reiselivet er dømt til å samarbeide både med hverandre og med eksterne aktører. I et slikt system er det lett å unnsnippe ansvar for helheten. Dermed er man også svært utsatt for systemsvikt på reisemålsnivå. Det fører til et behov for god styring og ledelse av den felles utviklingen og forvaltningen av reisemålet. Økningen i reiselivets omfang og det grønne skiftet, gjør at denne forvaltnings- og ledelsesoppgaven er blitt veldig mye viktigere enn før. Hvem som er faktiske aktører og interessenter i reiselivets – eller reisemålets - økosystem, varierer riktignok noe fra sted til sted. Men felles for de aller fleste er at det er langt flere enn man gjerne tror. Og tendensen synes å være at jo høyere kravene til bærekraft blir, jo flere mennesker og miljøer blir involvert i sirkelen.

Bedrifter og andre produkteiere

Private bedrifter, men også kommuner, havneselskap etc.

Ressursforvaltere og rammesettere

Forvaltere av våre felles natur- og kulturressurser, samt offentlige rom og infrastruktur etc

Koordinatorer, utviklere og brandforvaltere

Landsdelsselskap, destinasjonsselskap, klynger, nettverk, næringsforeninger etc

Distributører

Salgs- og distribusjonsapparatet.

Lokalsamfunnene

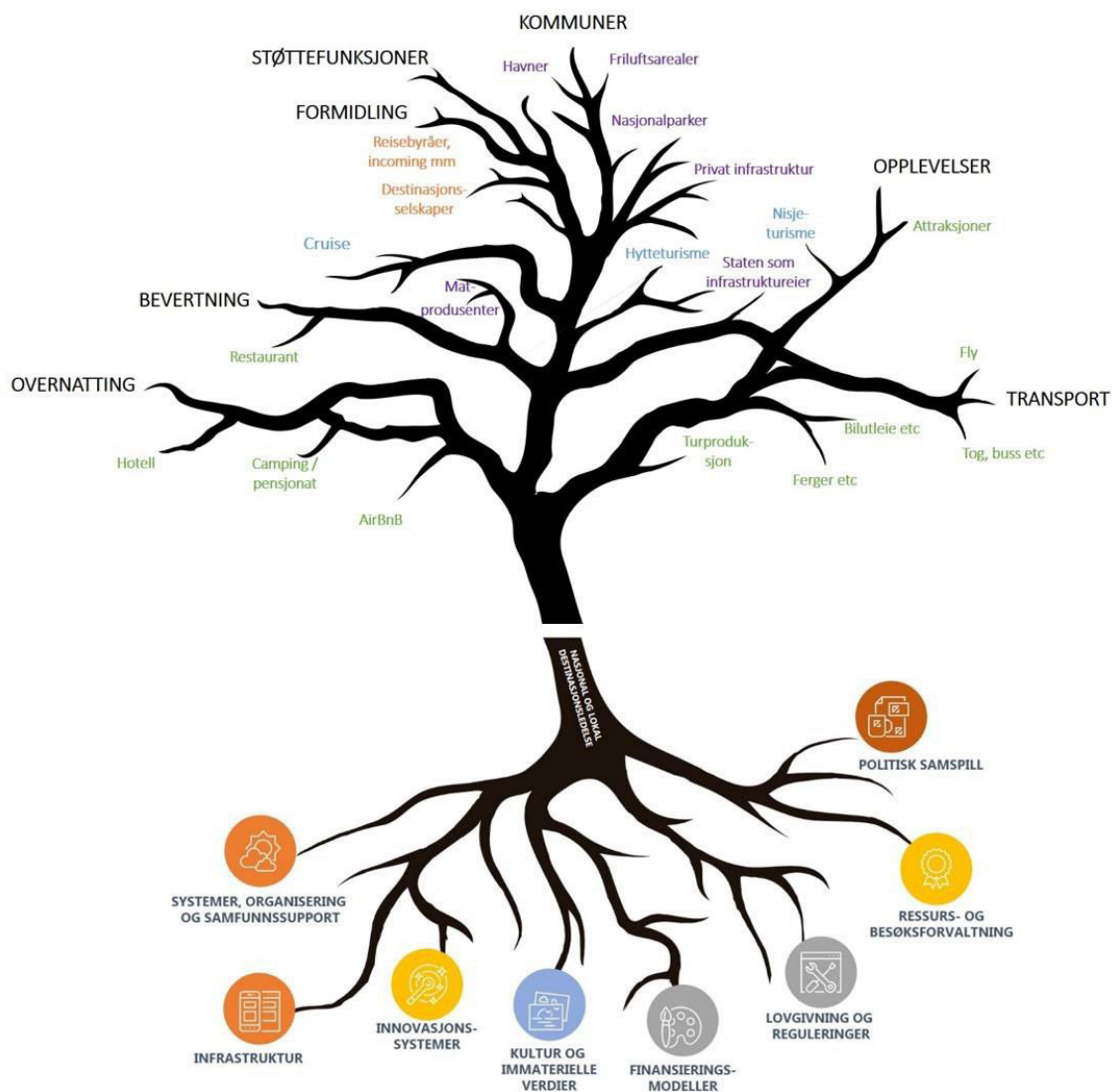
Lokalsamfunnet med innbyggere og andre næringsaktører som lever og virker midt i reiselivsoplevelsen.



Reiselivets tre

Reiselivet kan også forstås som et tre med mange greiner som strekker seg i ulike retninger. Alle greinene er likevel avhengig av røtter som gir vann og næring til greinene. Reiselivets rotsystem er komplekst og overlapper andre næringers trær.

Røttene henter i stor grad kraft fra fellesgoder og ressurser i samfunnet. Disse ressursene er ikke alltid like godt innrettet for å styrke «reiselivets tre». Det diskuteres dessuten i stadig sterkere grad hvem som skal finansiere de nødvendige fellesgodene som både løser utfordringer for fellesskapet og næringen, men som også styrker et steds konkurranse- og attraksjonskraft.



2.2 Hva er et destinasjonsselskap i den klassiske forståelsen av begrepet?

Tradisjonell definisjon på vei ut

Et destinasjonsselskap er et aksjeselskap eller stiftelse hvor flere kommunale, lokale reiselivslag og bedrifter går sammen innen et naturlig område som ikke er avgrenset av kommune- eller fylkesgrenser. Reisemålsselskapenes hovedoppgave er å drive utadrettet markedsføring av reiselivsbedrifter i den aktuelle region.

NHO Reiseliv og Innovasjon Norge

Ny definisjon på vei inn

Man bør merke seg at i de tradisjonelle definisjonene av destinasjonsselskap, var markedsarbeid dominerende. Det foregår nå en omdefinering av destinasjonsselskapenes rolle og mandat over hele Europa, der man får en tydelig vridning mot management og tilretteleggerrollen framfor å være salgs- og markeds kanal for næringa. Dette utdypes senere i dokumentet.

En ny og mer tidsriktig definisjon på et destinasjonsselskap vil derfor være:

Et destinasjonsselskap er en virksomhet hvor en eller flere kommuner, reiselivsbedrifter og evt andre interessenter går sammen om å eie og drive et selskap som får i oppdrag å drive utvikling og markedsføring av et reisemål på vegne av fellesskapet. (Et reisemål er forstått som et avgrenset geografisk område som oppfattes som en naturlig helhet av markedet og aktørene.)

Destinasjonsledelse, et nytt begrep

Det er verdt å merke seg at det har kommet inn et nytt begrep som ikke er det samme som destinasjonsselskap, men som har mange berøringspunkter med et destinasjonsselskaps oppgaver. Begrepet er destinasjonsledelse, og det forklares gjerne slik:

Destinasjonsledelse er de aktørene som sammen, formelt eller uformelt, leder utviklingen av reiselivet på reisemålet. Aktørene i destinasjonsledelsen kan være destinasjonsselskap, reiselivslag, eller reiselivsrettet næringsselskap, kommunen(e) og i enkelte tilfeller sentral(e) reiselivsbedrift(er).

Begrepet destinasjonsledelsen brukes om funksjonen og samarbeidet mellom flere aktører, som kommune og destinasjonsselskap. Uavhengig av organiseringen, er et godt samarbeid mellom kommunen og reiselivsnæringen en forutsetning for å lykkes med en bærekraftig reisemålsutvikling.

Innovasjon Norge

2.3 Bærekraftomstillingen i lokalsamfunnene og på reisemålene

Bærekraftarbeidet i dag er sammensatt og har flere sider og innfallsvinkler. De ulike perspektivene forklares slik av Nordlandsforskning:

- et *markedsperspektiv* (robuste markeder som det kan høstes mye av i mange år)
- et *bedriftsperspektiv* (omstillingskapasitet, mer fleksible og robuste bedrifter)
- et *lønnsomhetsperspektiv* (effektiv drift, digitalisering,)
- et *lokalsamfunnsutviklingsperspektiv* (vinn – vinn)
- et *klimaperspektiv* og i sammenheng med alt dette
- et *overordnet bærekraftperspektiv* (gjør relatert til FNs 17 bærekraftsmål).

Den grønne omstillingen får i praksis konsekvenser på alle områder. To sentrale endringer som destinasjonsselskapene merker godt er følgende:

1. Stedsutvikling og reisemålsutvikling smelter sammen!

Reiselivet opererer i stor grad i det offentlige rom (by eller natur), som de fleste steder begynner å bli strengt regulert eller bundet opp gjennom arealplaner. Plassmangel (mange steder) kombinert med et økende antall interessenter påvirker også situasjonen. Innbyggerne på sin side begynner å si tydeligere fra nå turistene blir for mange eller de ikke respekterer den lokale kulturen. Med denne utviklinga blir det offentlige, særlig kommunene, nødt til å ta et større ansvar for reiselivsutviklinga. Reiselivsaktørene må på sin side ta et større ansvar for lokalsamfunnsutviklinga og se seg selv som en del av lokalsamfunnet.

Her er det også på sin plass å begynne å definere innbyggere som potensielle kunder for reiselivsnæringa. I et framtidsperspektiv kan det bli nødvendig – eller kulturelt og politisk korrekt – å finne ferieparadiset nærmere eget bosted.

2. **Flere må ta ansvar gjennom bl.a forpliktende partnerskap for å klare det grønne skiftet**
Flere må samhandle og delta aktivt i forpliktende partnerskap for å få til en god destinasjonsledelse! Innbyggerne må høres (dialog) og inviteres med inn i planer og forvaltning. Gjestene og innbyggere blir en del av destinasjonsarbeidet gjennom dialog, *cost-flip* (gjestene tar kostnaden eller gjør en innsats som belønnes), *nudging* (endring / påvirkning av folks adferd – for eksempel besøkende, bedrifter og innbyggere – i en bestemt retning gjennom informasjon, merking, belønninger etc.), samt andre løsninger og tiltak.

Reisemålene må ta konsekvensen av den grønne omstillingen

Også selskapet VFH må ta sin del av ansvaret for det grønne skiftet og for å nå FNs 17 bærekraftsmål. De ansatte i VFH har allerede gjort et arbeid på dette og definert langsiktige og kortsiktige mål knyttet til særlig følgende bærekraftsmål:



Den grønne omstillingen er krevende, og det meste av arbeidet ligger fortsatt foran oss. Det viser seg også i de arbeidsmetodene og løsningene vi har, eller rettere sagt fortsatt *ikke* har. Både norske og utenlandske reisemål har i dag få etablerte og godt utprøvde systemer for å lykkes med en moderne, helhetlig destinasjonsledelse. Unntakene er kanskje enkelte fjelldestinasjoner med integrert eierskap, dvs der en stor aktør eier det meste av reiselivsvirksomheten og har kontroll på ressursene. De styringsmodellene som brukes der, er imidlertid sjelden relevante for byer eller reisemål der mangfoldet er stort og eierskapet spredt.

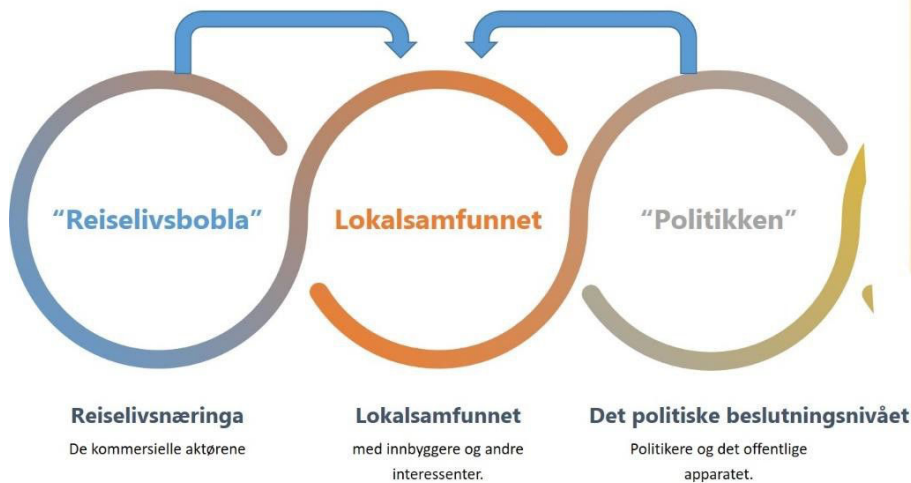
En av konsekvensene ved manglede styringsmodeller for reisemål, er at destinasjonsselskapene ofte blir pekt på når det oppstår utfordringer rundt fellesgoder, forsøpling eller oppgaver og ansvar som ikke er tydelig plassert i samfunnet. Dette har også VFH fått kjenne på.

Løsningen på dette sterkt voksende behovet er formulert tydelig av flere reisemål i Europa, ikke minst av København og Flandern. De sier det slik:

Reiselivet må ut av sin boble og involvere seg i lokalpolitiske prosesser, mens det offentlige må ta et større ansvar for tilrettelegging av reiselivet. Begge parter må i større grad operere på et felles nivå i midten, dvs lokalsamfunnsnivået der også innbyggerne befinner seg.

KONKLUSJON

Reiselivsaktørene må altså se seg selv som lokalsamfunnsaktører, mens innbyggere og det offentlige må være aktivt med på å styre og forvalte reisemålet. Det er en omlegging som krever en ny måte å tenke på og ofte en endring av den lokale kulturen og samhandlingstradisjonen.



På et velfungerende, bærekraftig reisemål ser det politiske beslutningsnivået seg selv som en del av destinasjonsledelsen, og tar beslutninger som blir strategisk riktige, juridisk bindende og som har budsjetter knyttet til seg.

Reiselivsnæringa på sin side ser seg selv som lokalsamfunnsaktører og tenker og handler deretter.

Reisemålets strategier legges og utøves i fellesskap på lokalsamfunnsnivå.



2.4 Behovet for en bedre destinasjonsledelse

Reiseliv er som et bål. Du kan koke maten din og varme deg på det, men det kan også brenne ned huset ditt.

Fordi reiselivsvirksomhet ikke bare representerer et potensial, men også har noen iboende farer i seg, er *god destinasjonsledelse* essensielt. Gjennom den kan man balansere fordeler og ulemper gjennom året på ulike steder på reisemålet, sikre arbeidsplasser og innbyggernes velvilje, ta bedre vare på lokal natur og kultur, og balansere etterspørsel og tilbud.

Innbyggerne er lokalsamfunnets varslere, som kanarifuglene var det for gruvearbeiderne i tidligere tider. En god destinasjonsledelse handler derfor også om å lytte til innbyggerne, ta dem med inn i prosessene og beslutningene og å motivere dem til å bidra positivt.



ERGO: det er gjennom en aktiv og bredt forankret destinasjonsledelse man kan sikre at reiselivet gir høyest mulig lokal verdiskaping og minimalt fotavtrykk.

Besøksforvaltning

Besøksforvaltning er et viktig verktøy for å lykkes med destinasjonsledelsen. Det handler om å sikre i størst mulig grad at man får *riktige gjester i riktig antall på riktig sted til riktig tid*. For å lykkes med det, må man ha et riktig tilbud til riktig sted til riktig tid. Man må også samarbeide og planlegge godt

slik at tilretteleggingen for verdiskaping blir god. Også markedsføringen må innrette seg etter noen felles prinsipper der ansvarlighet overfor lokal natur og kultur settes høyt.

Besøksforvaltningsprosjektet i Nordland Fylkeskommune, har utviklet både kurs og arbeidsmetoder for kommuner som vil etablere en effektiv destinasjonsledelse på sine reisemål. Dette arbeidet er fortsatt i pilotfasen, men så langt har de blant annet formulert tre hovedprinsipper for *besøksforvaltning*:

1. Bygg livskraftige lokalsamfunn!

All reiselivsvirksomhet skal bidra til å bygge gode, livskraftige lokalsamfunn gjennom å ivareta både natur, kultur og lokal lønnsomhet.

2. Driv reiseliv på innbyggernes premisser!

All reiselivsvirksomhet skal planlegges, utvikles og drives i et omforent lokalsamfunnsperspektiv, der innbyggerne tas på største alvor.

3. Sikre forpliktende samhandling og gode løsninger!

Det private og det offentlige på h vert reisemål må samhandle med hverandre i forpliktende og langsiktige løp og samtidig sikre best mulig samhandling regionalt og nasjonalt. Hvert reisemål bør ha en godt fungerende destinasjonsledelse.



Faksimile fra Nordland Fylkeskommunes veileder i besøksforvaltning 2020

2.5 Markedsføringsoppgavene endrer seg også

De siste årene har vi snakket stadig mer om *fortjent* markedsføring og at gjestene selv og influensere (påvirkere som bloggere etc) overtar deler av markedsføringa. Punktene nedenfor viser hvordan denne utviklinga fortsetter:

- Kundene overtar enda mer av markedsføringa, dermed blir kvalitet i leveransene helt sentrale konkurransefaktorer.
- Rette, korte linjer (færre ledd) i distribusjonen og sterkere relasjoner mellom kunde og produsent blir viktigere.
- Mer spesialisering og kundetilpasning kreves; dypere markedsinnsikt blir derfor nødvendig.

- Big data, digitalisering og teknologi overtar flere oppgaver, etter hvert vil det gjelde også blant annet pakking / turoperasjon og salg.
- Det kreves større enheter med tettere koblinger mot markedet for å nå gjennom med profilering og oppmerksomhet internasjonalt.
- Det vokser fram samarbeidskonstellasjoner basert på felles målgrupper og *personas* (kundetyper) framfor samarbeid basert på geografi. Kundens behov og reason to go blir omdreiningspunkt for både markedsføring / kommunikasjon og samhandling mellom aktører og reisemål.
- Det går mot mindre on site (eks turistkontor) og mer on line booking (nett).

2.6 Destinasjonsselskapene endrer rolle

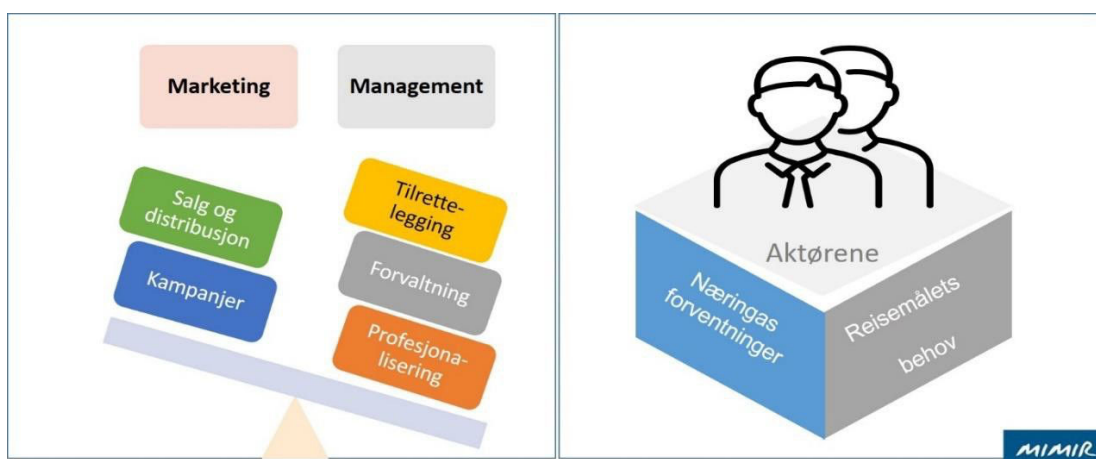
I dag forstås destinasjonsselskapene i økende grad som tilretteleggere for en god utvikling på reisemålet. Tyngdepunktet i oppgavene flytter seg dermed fra salg og markedsføring (*marketing*) til destinasjonsledelse (*management*). Marketingoppgaver blir fortsatt viktige, men de blir i større grad en del av den strategiske managementjobben, altså ledelsen av reisemålet.

Forskyvningen i destinasjonsselskapenes rolle i både Norge og Europa generelt, går mot å ta et ansvar for reisemålet som helhet og ikke for enkeltaktørers interesser.

Samtidig er det slik at mange reisemål opplever et sprik i aktørenes forventninger til selskapets roller, leveranser og resultater. Mange bedrifter er fortsatt opptatt av hva de selv får direkte igjen for medlemsskapet i VFH på kort sikt og tenker kanskje ikke like mye på reisemålet som helhet. *Men så lenge Fredrikstad og Hvaler ikke er ferdig utviklet som helårige reisemål, kan man ikke forvente at fellesskapet skal ta ansvar for enkeltaktørers salgsresultater. Da er det fellesskapet og reisemålet som helhet man må konsentrere seg om.*

De to retningene – enkeltaktører vs reisemål - oppsummerer i stor grad det veikrysset VFH står i. Gjennom prosessen har man diskutert om destinasjonsselskapet primært skal sørve de enkelte medlemmene, slik man i stor grad har drevet selskapet så langt, eller om VFH bør jobbe for reisemålets beste på lang sikt? Og hvordan skal man i så fall finansiere en eventuelt omlegging av strategien? Dette har vært et grunnleggende punkt i strategiarbeidet.

Fra marketing til management



Dagens destinasjonsselskap går nå fra å prøve å være samlende aktører og omtale seg selv som nav, knutepunkt etc til å opptre som tilretteleggere og veiledere på flere plattformer. Også nasjonene begynner å tenke mer i retning management enn profilering.

Eksempler på oppgaver og roller som synes å bli stadig viktigere og mer etterspurt er:

- **Aktiv pådriver, leder og deltaker** i lokale og regionale verdiskapings- og utviklingsprosesser, besøksforvaltningsstrategier etc.
- **Aktører med spisskompetanse** på reisemålets indre liv, muligheter og utfordringer, problemløser for eiere og lokalsamfunn
- **Monitorering (måling) av utviklingen og målstyring** med fokus på en trippel bunnlinje, altså verdiskaping innenfor både økonomi (lønnsomhet), det sosiale (lokal kultur og lokalsamfunn) og natur.
- **Koblere, meklere og veiledere** innen destinasjonsledelsen, en rådgivende aktør som ser, forstår og bidrar til samhandling og koblingene mellom lokalsamfunnsutviklingen og reiselivsutviklingen.

Disse oppgavene kan oppsummeres som *management-oppgaver* eller i begrepet *utøvende destinasjonsledelse*.



Nederlands nye turismestrategi tydeliggjør utviklingen vi ser over hele Europa; lokalsamfunnet settes først og innsatsen forskyves fra markedsføring til management.

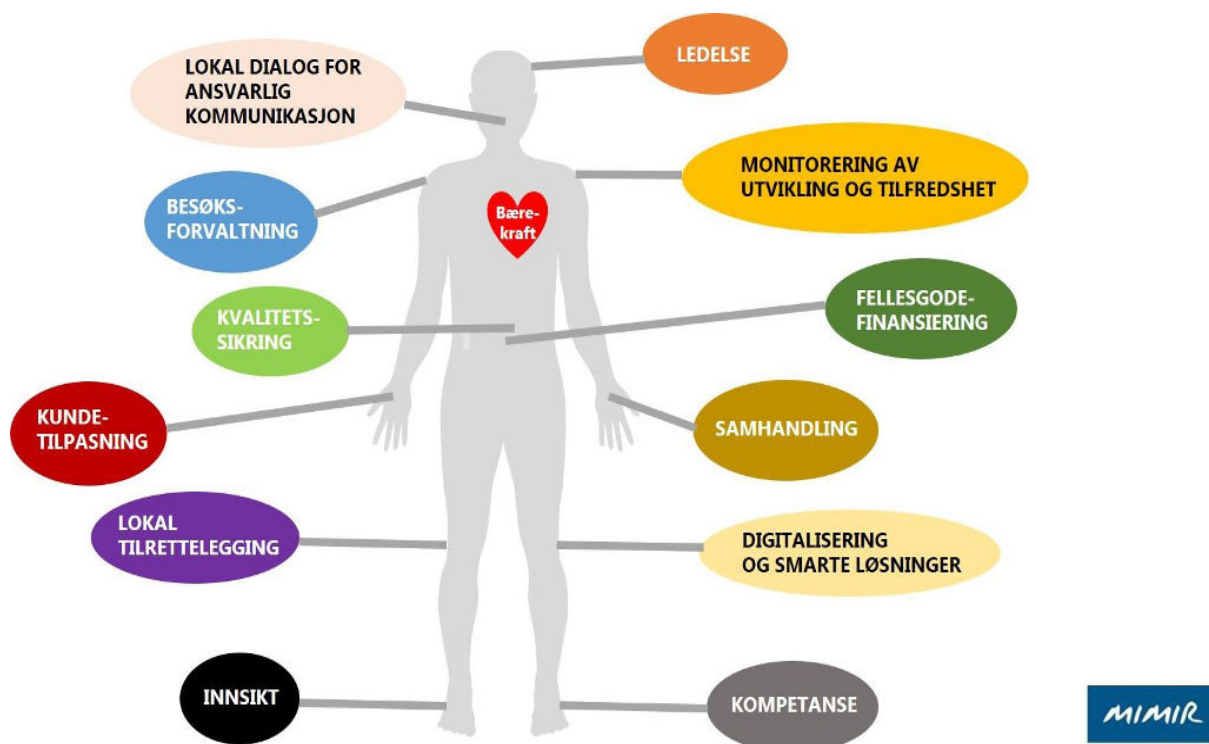
Destinasjonsledelse som grep i Fredrikstad / Hvaler

Det er verdt å merke seg at både Fredrikstad og Hvaler kommune uttrykker at de ønsker et bærekraftig reiseliv i sine kommuner. Det vil da være viktig å sikre en sterk og effektiv destinasjonsledelse på reisemålet / reisemålene. Det er naturlig og viktig at destinasjonsselskapet blir en sentral aktør i dette arbeidet, men kollegiet som skal ta det overordnede strategiske ansvaret, bør løftes opp på et nivå over destinasjonsselskapet og forankres i kommuneledelsen.

Dette er en ny modell i reiselivs-Norge, men den er i ferd med å etablere seg som en løsning for framtida. Det er reisemålene Tromsø og Svalbard som har gått i front for denne tenkninga i Norge så langt. Fredrikstad /Hvaler har mulighet til å bli en god nummer 3 og vise vei i sør-Norge.

Destinasjonsledelse brukes om funksjonen og samarbeidet mellom alle de aktørene som i fellesskap, formelt eller uformelt, leder utviklingen på reisemålet og i lokalsamfunnet. En god destinasjonsledelse utøves på lokalsamfunnsnivå i et forpliktende samarbeid mellom de private næringsaktørene, de lokale interessentene (for eksempel andre næringer og innbyggerne) og det politiske beslutningsnivået. En fungerende destinasjonsledelse er ofte en forutsetning for å lykkes med besøksforvaltning.

2.7 Viktige oppgaver innen destinasjonsledelse



Behovet for balanse og bruksavklaringer på morgendagens reisemål

Med økt press på arealer og strengere krav til bærekraft, vil det bli helt nødvendig å sikre forståelse for at reisemålet Fredrikstad/Hvaler må ivareta sin egen balanse. Denne oppgaven er såpass kompleks at man må ha gode forklaringsmodeller, samt effektive arbeidsmetoder og systemer for å sikre en dynamisk tilnærming til planlegging og forvaltning av reisemålets arealer og ressurser.

Reiselivet er annerledes enn prosessindustrien. Bruken av arealer og ressurser er ikke konstant, men varierer gjennom året og med ulike type gjester. Man har derfor en enestående mulighet til å bygge en bærekraftig næring som nærmer seg maks økonomisk uttelling og minimalt fotavtrykk. Det betinger imidlertid at reisemålet rigger seg for en styring og forvaltning som er tilpasset reiselivets natur og behov.

Modellen nedenfor viser hvordan bruk av arealer til naturbaserte opplevelser beveger seg i spennet mellom fire hovedinteresser. Fordi presset er stort og interessene sterke, vil det være hensiktsmessig å ha systemer for å håndtere potensielle konflikter og ikke minst styre bruk og besøk. I USA har man i stor grad valgt såkalt «sacrificed areas» i nasjonalparkene, dvs områder som tilrettelegges for store publikumsmasser eller for kommersiell virksomhet, for å la andre områder være noe som ikke skal forbli urørt. I forvaltningen av norske nasjonalparker har man mange strategier, for eksempel randsonetenkning, hvilket innebærer at kommersiell aktivitet kanaliseres til randsoner. Det er fordeler og ulemper med begge strategier.

For Fredrikstadregionens del, vil man trolig måtte benytte seg av flere ulike områder. Gamlebyen eller Fredrikstad sentrum vil naturlig nok trenge en annen type forvaltning enn den marine nasjonalparken på Hvaler eller andre naturområder utenfor urbane områder. Det er også en premissgiver for bruk og utvikling av arealer til reiselivsformål.

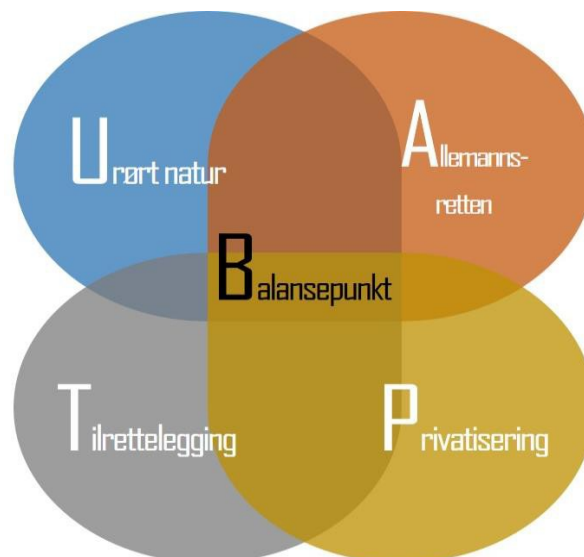
mayanielsen
2021-04-07 15:17:46

og Fredrikstad

sted til sted i de to kommunene. Modellen nedenfor kan derfor fungere som utgangspunkt for diskusjoner der forvaltning og planlegging knyttet til reiselivsvirksomhet og utvikling tas opp. Det handler til syvende og sist om å finne det ønskede balansepunktet på de ulike stedene på reisemålet gjennom året.

Reiselivets verdiskaping er knyttet til tid og rom

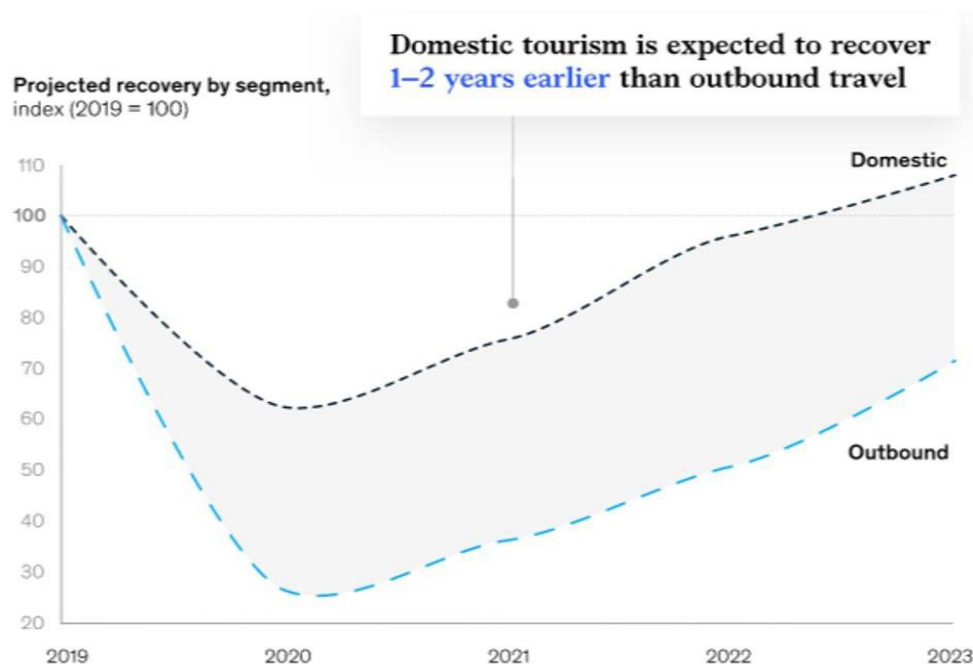
Det er også nødvendig å ha en tydelig *områdetilnærming* i besøksforvaltningen. Fordi reiselivet varierer gjennom året og behovet varierer fra brukergruppe til brukergruppe og ulike tidspunkt på døgnet, vil også årshjul-perspektivet kombinert med interessentanalyser være svært relevant når man planlegger for en god balanse. Dette tid- og rom-perspektivet er ikke bare aktuelt når det gjelder å redusere støy eller bruk av sårbare arealer. Det kan også brukes for å bygge aktivitet og virksomhet i bestemte områder eller på bestemte tidspunkt der verdiskapingen anses å være for lav. *Kveldsøkonomien* som er bygd opp langs bryggepromenaden i Fredrikstad og på Skjærhalden torg er et eksempel på en slik tenkning. Ingen annen næring enn reiseliv kan så raskt transformere «døde» plasser til liv og trivsel og øke verdiskapingen på tidspunkt eller i områder som anses som uaktuelle eller ikke ønskelige for eksempelvis industrivirksomhet. Overrissingseffektene til handel, eiendom og andre næringer er også betydelige når man bruker reiseliv strategisk for å utvikle blomstrende lokalsamfunn.



2.8 Korona - global og regional markedsutvikling i turismen

Utviklingen under Koronapandemien

Turismen har vært – og er fortsatt – sterkt rammet av den globale pandemien gjennom blant annet nedstengning av internasjonal luftfart og reiserestriksjoner. UNWTO anslår at Koronapandemien representerer den største krisen i internasjonal turisme siden utviklingen på 1950-tallet. Ettersom månedene har gått, har analysene også vist en større usikkerhet på hva slags tidshorisont for gjenoppbygging som er sannsynlig. Bildet nå er at vi ifølge McKinsey snakker om 2023/2024 som et realistisk nullpunkt, forutsatt at man sikrer god tilgang på effektive vaksiner og behandling.



Source: McKinsey COVID-19 hotel, airline, and economic recovery models

McKinsey
& Company

Perspektiv for normalisering av koronakrisen - survey McKinsey oktober 2020.¹

McKinsey hevder i flere rapporter fra 2020² at innenlandsturismen vil komme tilbake til nivåer vi kjente før krisen rundt ett til to år tidligere enn utenlandsreiser. Dette har vi allerede sett tegn på. Flere faktorer driver denne utviklingen:

- færre restriksjoner for reiser i eget land
- flere alternativer for ikke-flybaserte reiser (for eksempel bil og tog)
- mindre engstelse for å bli sittende fast på reisemålet
- større andel innenlands forretningsreiser.

Her skal man merke seg at det forventes at innenlandsreiser vil øke raskere enn hotellbransjen, ettersom vi ser en erstatning i overnatting hos venner og familie i visse markeder.

Mange rapporter viser sannsynligheten for at særlig forretningsmarkedet vil endre seg permanent. Vi har lært oss å holde digitale møter i 2020, og mange bedriftsledere har innsett innsparingspotensialet ved å fortsette med det. Det er derfor sannsynlig at Fredrikstad (i mindre grad Hvaler) må satse mer på ferie- og fritidsmarkedet framover for å kompensere for tapet av en synkende møtetraffikk.

Dette vil innebære tilpasninger på hotellene, både i opplevelses- og tjenestetilbudet, i kommunikasjonen og trolig også en rekke konsept- og driftstilpasninger. Forretningshoteller vinner

¹ [COVID-19 tourism spend recovery in numbers \(mckinsey.com\)](https://www.mckinsey.com/industries/travel/hotels/our-insights/covid-19-tourism-spend-recovery-in-numbers)

² «Covid-19 Facts and Insights.» March 25. Mackinsey & Company, «The Travel Industry Turned Upside Down. Insights, Analysis and actions for travel executives» av Skift Research / McKinsey, samt flere rapporter på www.mackinsey.com

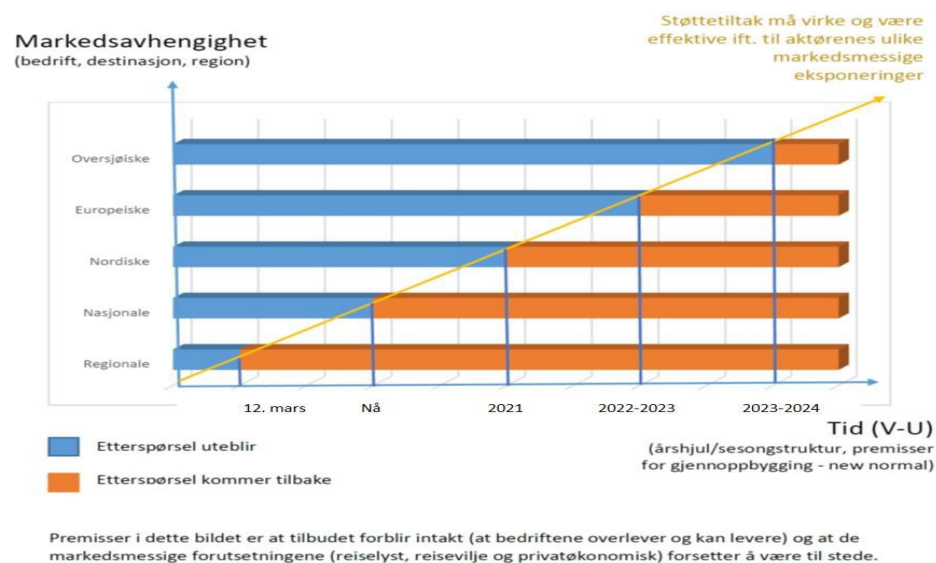
ikke nødvendigvis konkurransen om feriegjestene uten å sikre en betydelig kundetilpasning gjennom hele kundereisen. En slik omlegging vil åpenbart koste noe, men mye tyder også på at Fredrikstad også har et uforløst potensial i ferie- og fritidsmarkedet og at reisemålet kan vinne markedsandeler om hotellene satser mer på denne målgruppa.

Destinasjonstilpasninger etter Korona

Nye rapporter fra TripAdvisor (Phocuswright), viser at til tross for vedvarende usikkerhet i markedet, forblir folks ønske om å reise sterkt. De viser også at de skiftende trendene de allerede har observert i hvor reisende ønsker å dra etter krisen, kan være en indikasjon på en langsiktig atferdsendring som kan vare utover pandemien. For neste tur de skal på, sier mer enn halvparten (54%) av respondentene at de vil dra et sted der de kan slappe av og «forynge seg». Nesten halvparten (47%) gleder seg til å være i naturen, mens 62 % sier de foretrekker å reise til et sted hvor de kan støtte lokale virksomheter og bidra til lokal økonomi.³

I rapportene fra McKinsey om Covid 19-situasjonen, pekes det på at erfaringene så langt viser at *bedrifter må innstille seg rutinemessig på å kunne takle store endringer langt raskere enn tidligere* (typisk 5 ganger), og at de må organisere sin virksomhet i forhold til dette. I tillegg ser vi at følgende *endringsbehov* som allerede var på vei inn i reiselivet, har fått en oppgiring i tempo og intensitet med pandemikrisen:

- Understøtte tjenester og større sammenhenger i leveransene gjennom hele kundereisen (helhetlige og kvalitetssikrede leveranser fra A til Å)
- Digitale produkter og leveranser som er mindre steds- og reiseavhengige og som komplementerer de fremmøtebaserte leveransene og destinasjonsutviklingen framover.
- Aktiviteter som er direkte knyttet til kundene og deres behov (sterkere kundetilpasning og mer kundedialog)
- Omstillingsevne på reisemålsnivå, ikke minst gjennom utvikling av et samlet sortiment for ulike kundetyper, framfor å synliggjøre enkeltbedrifters leveranser og tilbud.
- Nye forretningsmodeller som gir bedre lønnsomhet i det gjenværende hjemmemarkedet.
- Nok plass og evne til forutsigbarhet og trygge opplevelser som konkurransefaktor
- Dynamiske bestillingsbetingelser



³ «Charting the travel industry's path to recovery. A year in travel.» Phocuswright White Paper, november 2020

I rapporten som kom fra luftfarten i begynnelsen av oktober 2020, pekes det på at vi trolig må vente til 2025 før situasjonen normaliserer seg.⁴ Rapporten fra Menon Economics viser en noe mer optimistisk utvikling med en normalisering av innenriksmarkedene i 2022 og utenlandsmarkedene i 2025.⁵ Normaliseringen kan gå raskere for Fredrikstad og Hvaler, men det er fortsatt uvisst hvordan dette vil slå ut.

Bedriftstilpasninger etter Korona

Reiselivsbedriftene må også tilpasse seg situasjonen. VFH kan forhåpentligvis bistå sine medlemmer i denne omstillingen. Nedenfor presenteres noen punkter man regner som særlig aktuelle i en slik prosess:

- **NÆRE MARKEDER I FOKUS.** Markedsmulighetene vil i det alt vesentlige være begrenset til målgrupper i Norge. Samtidig blir konkurransesituasjonen i det norske markedet tilspisset, - «alle vil gå etter nordmennene framover». Fredrikstad / Hvaler har allerede en stor andel norske turister og gjester fra nærmarkedene, og er vant til å levere til - og kommunisere med - nordmenn. Det er en fordel. *Man må imidlertid være oppmerksom på at konkurransen om de norske gjestene vil øke framover.*
- **FLEKSIBILITET.** Booking-prosesser og avbestillingsbetingelser må justeres. Flere vil ta reisebeslutninger på kort varsel, og flere vil også forvente å kunne få avbestille på kort varsel («det ble rødt, vi tør ikke dra nå»). Mange mener at dette er et skifte som *ikke* vil reverseres etter at pandemien er over.
- **SMITTERVERN BLIR DEN NYE NORMALEN.** Kundene vil forvente godt smittevern, og bedriftene vil bli pålagt dette av myndighetene. Å ha rutiner både for løpende drift og krisehåndtering blir en rammebetingelse og en hygienefaktor i konkurransebildet framover.
- **HÅNDBERE USIKKERHET.** Bedriftene må lære seg å håndtere usikkerhet både med tanke på marked, drift og smittevern. Det blir viktig å ha gode og effektive rutiner for hvordan man tar beslutninger (kunne snu seg fort) og kunne gjøre tøffe prioriteringer i egen virksomhet. Mange bedrifter må lære seg å leve med markedsmessig usikkerhet «på et nytt nivå». Dette krever også ny kompetanse og kanskje justeringer i organisasjonene.
- **DIGITAL OMSTILLING.** Nye former for samspill mellom digitale og fremmøtebaserte konsepter og arrangementer, samt bedre digitale løsninger for å telle mennesker, planlegge og styre trafikk etc blir viktigere.

⁴ https://avinor.no/globalassets/konsern/om-oss/rapporter/avinor_baerekraftsrapport_2020.pdf

⁵ <https://www.menon.no/wp-content/uploads/COVID-19-krisen.-Rapport-fra-Norsk-Reiseliv-1.pdf>

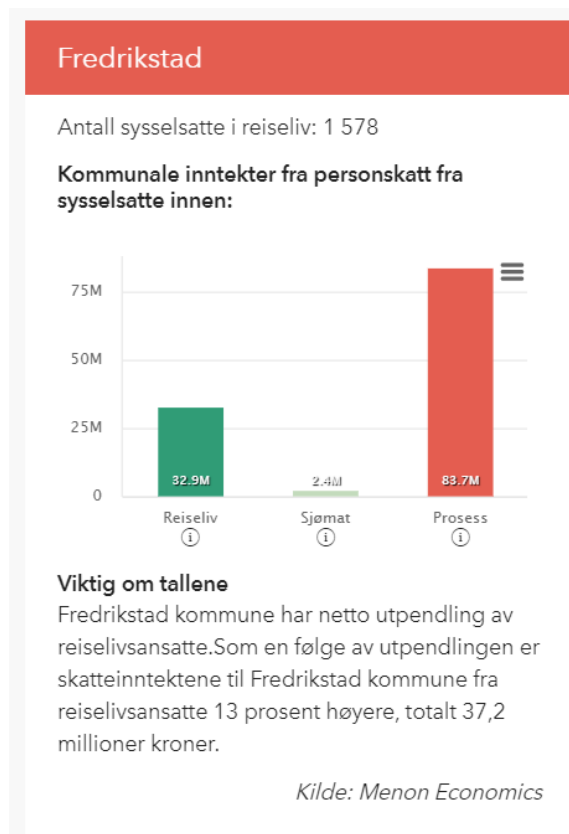
3.0 Situasjonsanalyse av Fredrikstad Hvaler som reisemål

3.1 Verdiskaping og sysselsetting

Det er registrert 1578 sysselsatte i reiselivet i Fredrikstad kommune. Kjernesyssetlingen gir kommunale inntekter fra personskatt på rundt 33 millioner kroner årlig. Den direkte overrislingseffekten fra reiselivet er imidlertid stor, det samme er de indirekte virkningene næringa gir til andre bransjer. Syssetlingsfaktoren er også tung, og reiselivet er en integreringsmaskin for innvandrere med lav utdannelse i tillegg til å gi studenter og ungdommer kjærkomne ekstrajobber.

Tilsvarende tall for Hvaler kommune har dessverre ikke vært mulig å oppdrive innenfor dette oppdraget. Næringsplanen viser imidlertid at 4% av kommunens arbeidsplasser er definert som arbeidsplasser i reiselivet. Her skal det påpekes at Hvaler er en av landets største hyttekommuner og at økonomien knyttet til disse gjestene nok i betydelig grad også øker antallet arbeidsplasser i næringer som bygg- og anlegg (13,1%), samt transport og lagring (5,3%). For øvrig er kun 42,3% av Hvaler kommunes innbyggere sysselsatt. En stor andel av befolkningen er alderspensjonister.

Tall for reisemålets verdiskaping på reisemålet Fredrikstad / Hvaler bør oppdateres og nyanseres for å gi større innsikt i reiselivets betydning.



Sammenligner man sysselsetting og verdiskaping i Fredrikstad og Hvaler med en del andre norske reisemål og veksten i internasjonalt reiseliv (før Corona), ser man fort at potensialet ikke er hentet ut.

3.2 Fredrikstad og Hvaler kommunes planverk og satsninger

Det er viktig at strategien for VFH er i harmoni med og bygger oppunder de to kommunenes næringsstrategier og planverk. VFH må derfor jobbes tett opp mot hhv Fredrikstad og Hvaler kommune og deres planer til enhver tid. Ser vi på overordnede problemstillinger som er blitt stadig mer relevante for reiselivet de siste årene, er det også tydelig at disse påvirker andre deler av samfunnet og politikken både lokalt, regionalt og nasjonalt. Noen av disse presenteres i punkt 3.2.3.

3.2.1 Gjeldende planverk for Fredrikstad kommune

I Fredrikstad kommunes kommuneplan, samfunnsdelen, «Velkommen til den lille verdensbyen» sies det at kommunen skal videreutvikle samarbeidet med Fredrikstad Næringsforening. Visit Fredrikstad og Hvaler er ikke nevnt, det er heller ikke reiselivet. Dette er en svakhet i planverket som VFH bør jobbe med å få rettet opp. Reiselivet og næringas behov bør bli mer synlig og destinasjonsselskapet bør jobbe med å løfte sin status som en opplagt og strategisk viktig samarbeidspartner – også i de politiske plandokumentene. Det holder ikke at det kun gis honnør og støtte i festtalene. Det er derfor naturlig og viktig at VFH forsøker å svare opp hvordan reiselivet kan hjelpe kommunen til å nå mange av de målene som er presentert i samfunnsplanen.

Samfunnsdelen peker også ut de viktigste temaene kommunen skal jobbe med i perioden fram til 2030. Disse er:

- Arealstrategien (inkludert byomformingsstrategien)
- Trygge og gode lokalsamfunn
- Kultur og kulturminner som drivkraft i byutviklingen
- Trasé for jernbane

I minst tre av disse fire temaene, vil reiselivet kunne være en aktiv og viktig partner for å nå mål og for å gi et godt kunnskapsgrunnlag for beslutninger som tas.

I kommunens strategi for Smart Fredrikstad (omtalt i arrangementsstrategien) har reiselivsnæringa fått en tydeligere plass:

«I kommunens Smart-by-strategi heter det at kulturinstitusjoner, arrangementer og reiselivsnæringen i byen, med sine store besøkstall, utgjør de store grenseflatene mellom offentlig virksomhet og alle samfunnslag av den aktive befolkningen og tilreisende turister og besøkende. Fredrikstad skal utnytte sine kulturarrangementer, reiselivsnæring, og sitt byrom til å skape kreative og innovative løsninger for brukere av byen. Satsingen skal videreutvikle Fredrikstad som Norges mest attraktive by. Fredrikstad sine flaggskiparrangementer skal benyttes som synlige piloter i uttesting av moderne teknologi og smarte løsninger i byrom.»

Også her blir det viktig at reiselivet faktisk inkluderes i prosessene og at VFH ser sin besøkestid med tanke på å delta aktivt i prosessene og gjennom disse skape nye muligheter for reiselivet og bidra til å nå kommunens mål. Mulighetene og utfordringene for Fredrikstad som arrangementsby er åpenbart viktig for VFH å bidra til å forløse / løse.

I planprogrammet for næringsplanen for Fredrikstad kommune 2019-2031 står det følgende om reiseliv:

«I planprogrammet for næringsplanen vises det til at opplevelsesnæringen er den raskest voksende næringen i Norge. Som i resten av landet er salg av opplevelser viktig også for Fredrikstad. Foruten å henvende seg til turister og andre besøkende, kan opplevelsesnæring sees i et større perspektiv. Vanlig handel over disk blir i disse dager utfordret av netthandel, og handelsstanden opplever tøffere tider når nettbutikkene vokser. Planprogrammet peker på at framtidens handel i større grad vil kunne gå i retning av opplevelsesbasert handel.»

Her pekes det på mulighetene som ligger i å samarbeide på tvers av sektorer og næringer og å bruke digitalisering og innovasjonsmetodikk for å utvikle framtidens handelsby. Potensialet er definitivt til stede, men tilretteleggingen for et slikt samarbeid må også sikres.

3.2.2 Gjeldende planverk for Hvaler kommune

I Hvaler kommunes samfunnsplan er fem temaer vektlagt. Reiselivet er en samfunnsgjennomgripende og tverrsektoriell næring og kan dermed ha betydning for og påvirkning på dem alle sammen. De fem områdene er:

- Befolkningsutvikling og tjenestebehovene
- Samfunnssikkerhet og samfunnsansvar
- Forvaltningsportefølje innen klimatilpasning, miljø og naturressurser
- Regionalt og interkommunalt samarbeid
- Ytre Hvaler nasjonalpark

Også i kommunens delplaner vil reiseliv som strategisk verktøy og som verdiskaper være relevant. Det gjelder kanskje særlig:

- Kommunedelplan for kulturminner
- Kommunedelplan for idrett- og friluftsliv
- Kommunedelplan for integrering og inkludering
- Kommunedelplan for folkehelse

I **temaplanen for verdiskaping**, «Næringsstrategi 2019-2023», er man særlig opptatt av Telemarksforsknings modell «attraktivitetspyramiden» som viser til at det er tre typer attraktivitet et lokalsamfunn bør forholde seg til. Disse er:

- Bostedsattraktivitet
- Besøksattraktivitet
- Bedriftsattraktivitet

Modellen viser at en næringsstrategi må ha en helhetlig tilnærming hvor Hvaler kommune også må styrke sin attraktivitet som bosted og sted å besøke. Enkelt uttrykt henger vekst og utvikling i næringslivet sammen med vekst i innbyggere og besøkende – og motsatt. Kommunen har prioritert 5 ulike næringer, der reiseliv omtales som besøks- og opplevelsesnæringen.

«Besøk- og opplevelsesnæringen: Besøk- og opplevelsesnæringen er et viktig nasjonalt satsningsområde som er sterkt forankret i Hvalersamfunnet. Hvaler kommune vil bidra til økt fokus på gode rammebetingelser for serveringssteder, overnatting, naturbaserte opplevelser, kystledhytter, friluftsliv, lokal mat og drikke, kunst- og håndverk, festivaler og arrangementer, gjestehavner, marinaer, varehandel og personlig service.»

Det nevnes videre en del aktiviteter og tiltak for denne næringa, hvorav mange handler om å følge opp utviklingen og støtte opp eksisterende tiltak så langt man kan, samt å drive omdømmebygging og jobbe for å sikre hyttearealer og overnattingskapasitet. Hvaler nasjonalpark, arrangement og tilrettelegging (skilt, parkering, stier, lading etc) som særlig viktige tiltak.

3.2.3 Noen problemstillinger knyttet til besøksforvaltningen

1. Manglende fellesgodefinansiering⁶ er en nasjonal utfordring. Turistskatt er ikke lov, og det kommer også andre nasjonale føringer og restriksjoner som gjør det vanskelig å lempe kostnader for tilrettelegging og kvalitet i det offentlige rom over på de besøkende.
2. Statens overføringsordninger baserer seg i dag på innbyggertall, ikke brukere.⁷ Det betyr for eksempel at blålysetatene og helsetilbudet baserer seg på antall registrerte innbyggere, ikke på det faktiske antallet gjester (eks hyttegjester) som befinner seg i kommunene til enhver tid. Dette står ofte i ubalanse til det reelle behovet og kostnadene.

⁶ Med **fellesgode** menes goder hvor publikum ikke kan ekskluderes fra godet, og det kan oppstå overforbruk. Koordinering av det kommersielle produkttilbudet på destinasjonene er også et fellesgode, altså turistinformasjon, markedsføring og salg av en destinasjon.

⁷ Tjenestene som det offentlige yter til lokalsamfunnet er priset ut fra innbyggerantall og ikke etter tall på besøkende/brukere. Kommuneoverføringene fra staten må øke vektleggingen av besøkstall (og hytteinnbyggere) som et tillegg til innbyggertall, når midler skal fordeles. Kommunene må igjen hensynta samme prinsipp ved interne prioriteringer av tjenestene.

3. Manglende felles løsninger og samarbeid rundt «beste praksis» (mellom kommunene og fylkeskommunene) på valg av infrastruktur-løsninger som informasjonsskilt, toalett- og avfalls-løsninger, betalingssystemer etc. Felles løsninger vil gi større effektivitet på reisemålene og økt trygghet, tilfredshet og forutsigbarhet for brukerne.
4. Loven om allemannsrett er ikke oppdatert slik at den passer til dagens anvendelse. I mellomtiden må man ha regler eller retningslinjer for blant annet kompensasjon for bruk av privat eiendom mellom grunneiere og kommersielle bedrifter.
5. Deler av reiselivet er i dag en uregistrert og til dels ukontrollert næring (gjelder ikke serveringsbedrifter). I åra som kommer må vi trolig skape en situasjon der alle aktivitetsaktører registrerer seg og viser at de driver lovlig og kontrollert. Dette gjelder kanskje særlig naturbaserte sesongbedrifter som kommer og går, men eksempelvis også utleiere innenfor det private AirBnb-markedet som har vokst seg stort de siste åra.

3.2.3 En uoversiktlig og til dels ukoordinert næring

En kartlegging i Brønnøysundregisteret viser at det pr desember 2020 trolig er minst 497 bedrifter registrert i kommunene Fredrikstad og Hvaler som har eller kan ha interesser i reiselivet. I tillegg til disse kommer flere aktivitetsbedrifter og turoperatører som er registrert i andre kommuner, men som opererer på reisemålet Fredrikstad Hvaler. Det er i praksis nærmest umulig å få en oversikt over alle aktører, slik statistikk-systemene og registreringsreglene er pr i dag. Det leder oss til to konklusjoner.

1. Flertallet av de nevnte aktørene er *ikke* medlemmer i Visit Fredrikstad og Hvaler i dag. Det betyr at disse *ikke* får informasjon fra det organiserte reiselivet om bærekraftig reiselivsutvikling, kurs, møter, guidelines, produktutvikling og annen oppdatering om reiselivsutviklingen.
2. Det vil være hensiktsmessig å få en registrering og bedre oversikt over alle interessenter og aktører på reisemålet, både for å sikre informasjon og kommunikasjon og for i nesterunde å håndtere besøksforvaltning og destinasjonsutvikling på en god måte. Denne problemstillingen gjelder ikke bare for Fredrikstad Hvaler, men for hele Norge.

4.0 Situasjonsanalyse Visit Fredrikstad og Hvaler as

4.1 Størst i Oslofjordregionen og en av de største i landet

Fredrikstad og Hvaler regnes ikke som et stort eller et strategisk viktig reisemål i et nasjonalt perspektiv. Destinasjonsselskapet VFH har likevel klart å bygge en betydelig virksomhet og gjøre seg bemerket, ikke minst i Oslofjordregionen der selskapet spiller en viktig rolle som kompetanseleverandør. Dette gjelder kanskje særlig innenfor digitale plattformer og prosjektutvikling. VFH har også spilt en viktig rolle under pandemien med å koordinere aktiviteter og ved å hjelpe til med søknader og lignende for aktørene i regionen. VFH kan også komme til å spille en avgjørende rolle i å hjelpe reiselivsnæringa tilbake på fote når den pågående krisen er over. Felles, koordinert innsats blir da viktigere enn noen gang.

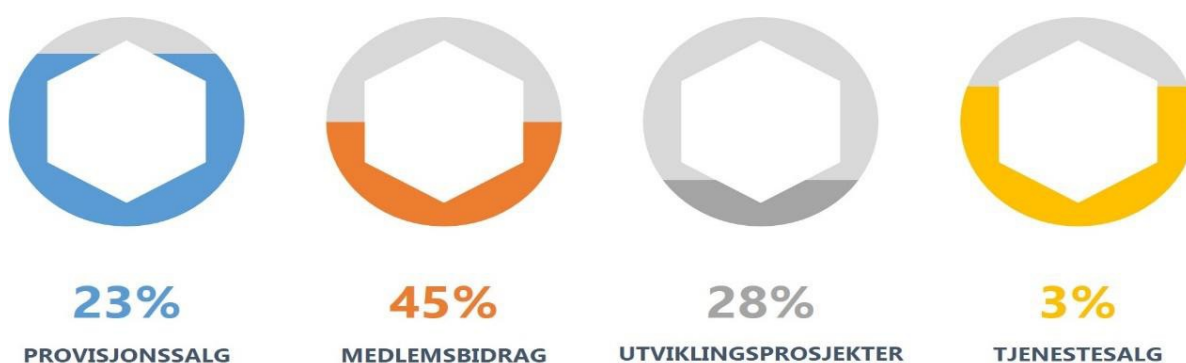
4.2 Oppgaver i dag (før Korona og før endring)

VFH utfører i dag følgende oppgaver med en omtrentlig ressursfordeling (timer) som modellen nedenfor viser:



4.5 Inntektsfordelingen pr 2019

Inntektsfordelingen harmoniserer ikke nødvendigvis med arbeidsinnsatsen og ressursbruken internt på alle områder. Slik selskapet fører regnskap og har definert oppgaver og prioriteringer pr i dag, er det imidlertid ikke mulig å se sammenhengene veldig tydelig. Modellen nedenfor viser en ca inntektsfordeling (2019), fordelt på 4 sentrale inntektsposter.



Tendensene i inntektsbildet, som man har sett gjennom de siste årene, er blitt forsterket pga pandemien. Det er en fare for at samtlige inntektsområder vil kunne falle sammen om situasjonen ikke endrer seg. Ved en normalisering av forholdene, er det likevel realistisk å anta at provisjonssalget vil gå ytterligere ned, mens tjenestesalget har potensial for å vokse betydelig. Her er det imidlertid overlapping mellom utviklingsinntekter og tjenestesalg, noe som gjør det vanskelig å se det nyanserte bildet.

4.6 Selskapets leveranseevne, vurdert av staben

Under første workshop ble det gjort en liten undersøkelse blant de ansatte om hva man er god på, hva man sliter med og hva som bør prioriteres framover.

Svarene ble analysert av prosessveileder Ann-Jorid Pedersen i plenum på workshopen, og kan sammenfattes slik:

Hva som fungerer og ikke fungerer så godt



Hva staben mener blir viktigere framover:

1. Godt vertskap og destinasjonsprofilering
2. Bærekraftig reisemålsutvikling og tilrettelegging for verdiskaping
3. Lokal samhandling
4. Markedsinnsikt
5. Synlighet
6. Gode metoder og verktøy for effektiv og målrettet drift og samarbeid
7. Management (det er ikke en gang nevnt i avtalen med kommunen.)

Hva staben mener blir mindre viktig framover:

- Operasjonelle prosjekter
- Salg
- Hodeløs jakt på prosjektpenger
- Fysisk turistkontor (med forbehold)

4.7 Selskapets stemme i lokalsamfunnet

Destinasjonsselskap blir ofte presset til å mene noe på vegne av hele reiselivsnæringa i sin region.

Det kan i en del sammenhenger være problematisk, uansett hvor ledelsen i selskapet står i saken det gjelder. Dersom destinasjonsselskapet skal jobbe for bærekraftomstilling og det langsiktige perspektivet på reisemålet, er det nemlig ikke gitt at det klarer å balansere hensynet til enkeltaktører og enkeltsaker samtidig med hensynet til natur- og kulturverdier eller lokalbefolkningas interesser. Balansepunktet her er ikke gitt hverken for VFH eller andre destinasjonsselskap i dag. Mange

destinasjonsselskap hevder at deres oppgave er å sikre næringsinteressene på reisemålet. Men de kortsiktige eller bedriftsbaserte næringsinteressene er ikke nødvendigvis sammenfallende med reisemålets langsiktige interesser. Det er derfor ikke gitt at et destinasjonsselskap kan forene hele reiselivsnæringa i én stemme i saker der flere interesser og hensyn står mot hverandre, for eksempel ved omstridte utbyggingssaker. En vridning fra vekt på kommersielle markedstiltak til et mer langsiktig og helhetlig perspektiv på reisemålsutviklinga, vil dessuten kunne utfordre den tradisjonelle oppfatningen av hva næringsinteresser er og hvordan de skal ivaretas.

Mye tyder på at offentlige og private interesser vil stå mot hverandre i enda større grad i framtida, blant annet fordi naturvern og andre hensyn vil begrense mulighetene for utfoldelse i sårbare områder. Presset på destinasjonsselskapene vil trolig også øke i åra som kommer. I verste fall vil VFH kunne drives fra skanse til skanse i media, jaget av aktører med ulike interesser i enkeltsaker. Det er derfor viktig at det ikke er destinasjonsselskapet alene som forventes å ta stilling til spesifikke saker som vedrører utvikling og verdiskapingen på reisemålet. Slike vurderinger bør gjøres i et bredere kollegium, dvs i reisemålets sammensatte og formelle *destinasjonsledelse*. Her må langsiktighet og faglige diskusjoner legges til grunn og man må stå sammen om anbefalingene som gis. Det betyr også at man må involvere kunnskapsmiljøene for å sikre gode nok kunnskapsgrunnlag for å gi råd og anbefalinger eller for å ta beslutninger.

Destinasjonsselskap – Destinasjonsledelsesgruppe – Kommune

I siste instans vil det være *kommunen* som har siste ord og beslutningsmyndighet i saker knyttet til arealbruk eller prioriteringer av utviklingsmessig karakter, mens *destinasjonsledelsen* vil være en arena for faglige og strategiske diskusjoner, koordinering og anbefalinger. *Destinasjonsselskapet* VFH bør samtidig sikre at de har en tydelig stemme både i destinasjonsledelsen og inn i lokalsamfunnet, samt en utviklings- og markeds kunnskap som kan opplyse og berike diskusjonene på reisemålet.

4.9 Hovedkonklusjon i situasjonsanalysen

Situasjonsanalysen forteller oss at VFH står ved et viktig veiskille, og må våge å velge hovedretning og bli tydeligere! Omstillingen vil bli krevende, og det er ikke realistisk at VFH skal klare å gjennomføre omleggingen alene. Her må alle gode krefter trå til.

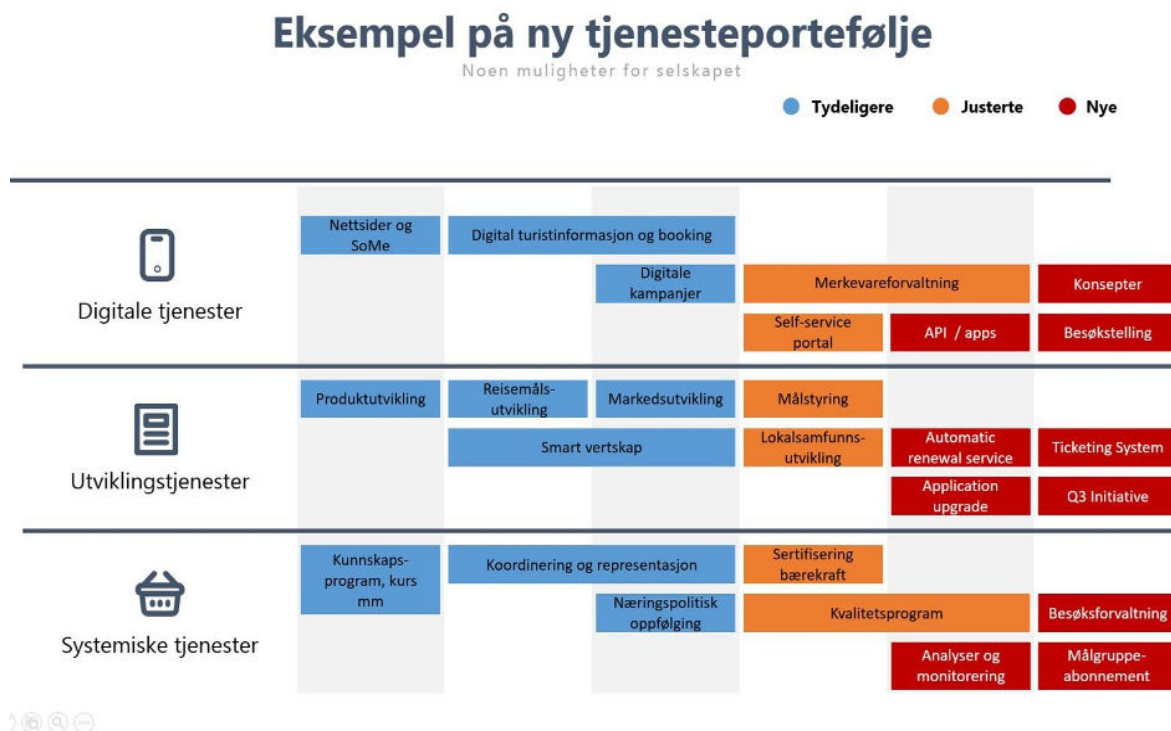
5.0 Potensial og muligheter for VFH etter Korona

Innholdet i kapittel 5 er ment som en vurdering av potensialet der man også tar fram en del konkrete eksempler på nye muligheter for VFH.

I situasjoner med krise og endring, finnes det også potensial og nye muligheter. I dette avsnittet ser vi først og fremst på mulighetene som ligger i den strategiske retningen som handler om å jobbe med reisemålet som helhet.

5.1 Potensiell tjenesteportefølje for VFH ved en omlegging av strategien

Man kan tenke seg at VFH kan utvikle en rekke nye eller mer definerte tjenester enn selskapet tilbyr i dag. En måte å strukturere potensielle tjenester på, er vist i modellen nedenfor.



Suksesskriterier

For å lykkes med en strategi der man skal selge og levere tjenester til eiere, medlemmer og partnere, både private og offentlige, bør selskapet jobbe med blant annet følgende framover:

1. Definere og prise tjenester man allerede leverer på, men hvor man framstår som utydelige eller kostnadene / prisen er «skjult» for aktørene og kanskje også for selskapet selv.
2. Utvikle helt nye tjenester knyttet til det økende management-behovet og omleggingen av marketing-arbeidet.
3. Koble på lokale kompetanseaktører og eksterne kommersielle partnere fra ulike bransjer for å kunne utvikle og levere management-tjenester av høy kvalitet, samt også øke egen kompetanse.

Dette punktet behandles videre under punktet om forretningsmodell.

Det kan være verdt å merke seg at enkelte destinasjoner nå går i front for å finne smarte løsninger på allmenne utfordringer. Det vil være strategisk lurt for VFH å koble seg opp mot de destinasjonsselskapene og reisemålene som ligger i front på slike oppgaver, og som samtidig enten utfyller Fredrikstad/Hvaler eller ligner dem. Slike reisemål vil kanskje særlig være Lillehammer og Tromsø. Temaer man kan tenke seg det er aktuelt å samarbeide om er:

- Destinasjonsledelse
- Modell for fellesgodefinansiering

- Interkommunale løsninger på infrastrukturtiltak
- Retningslinjer for bruk av natur og offentlig rom
- Styringssystemer og lisensløsninger
- Mer kunnskap om villturismen

6.0 Forslag til ny selskapsstrategi

6.1 Strategisk hovedvalg: Hva skal VFH være for hvem?

Spørsmålet vi måtte finne svar på under prosessen var i hvilken retning selskapet bør omstille og fornye seg. I et strukturelt perspektiv diskuterte vi hvem VFH skal være til for og hva som bør være formålet med morgendagens destinasjonsselskap på et reisemål som Fredrikstad Hvaler. Det overordnede strategiske spørsmålet ble dermed:

Skal VFH primært serve de enkelte medlemmene og eierne eller skal de prioritere reisemålet som helhet?

Et viktig premiss å diskutere har dessuten vært om Fredrikstad og Hvalers reiseliv vil klare å løfte seg selv inn i framtida dersom det ikke får en større legitimitet og en tydeligere rolle i arbeidet med å utvikle reisemålet Fredrikstad Hvaler og lokalsamfunnene i regionen videre.

Forståelsen av reiselivet som samfunnsbygger

Dersom reiselivet i regionen skal utvikle seg videre og ta en posisjon som en viktig næring som også det offentlige prioriterer å legge til rette for - slik de gjør med andre viktige næringer som industri, fiskeri og landbruk - må også reiselivet ta en rolle som samfunnsbygger.

Reiselivet i nedre Glomma må kunne fungere som et strategisk verktøy for å bygge gode lokalsamfunn med helårige arbeidsplasser, økt trivsel og stabile skatteinntekter. Reisemålsutvikling og stedsutvikling må smelte sammen i praksis, og man må få et bedre grep rundt samhandlingen.

For å lykkes med dette må man i første omgang skape forståelse for hvilket potensial det ligger i å bruke reiselivet mer strategisk i samfunnsbygginga, og i neste runde må man sikre at næringa faktisk klarer å oppfylle en slik rolle. Det blir viktig for VFH å kommunisere dette til politikere, lokalsamfunn og andre næringer.

Viktige argumenter for denne tenkninga er:

1. Reiselivet er en bransje med stort verdipotensial i seg selv, men det har også mange og store multiplikatoreffekter på andre bransjer og næringer. Næringa er en stor lokal verdiskaper.
2. Reiselivet er en eksportnæring i sterk vekst
3. Reiselivet er en betydelig sysselsetter, også med et høyt antall kvinnearbeidsplasser og innvandringsarbeidsplasser.
4. Reiselivet er fleksibelt. Det kan skape verdier i tid og rom, uten at den kan flyttes ut av regionen når den blir lønnsom. Den er særlig godt egnet til regional utvikling, den kan bidra til kveldsøkonomien (tid) i byer og tettsteder og den kan i stor grad flyttes geografisk innenfor destinasjonene i tråd med den lokale kultur- og naturforvaltninga.

Reiselivet er en fleksibel og sysselsettingstung eksportnæring som kan skape verdier i «tid og rom.»

«Det moderne reiselivet har levende lokalsamfunn og en godt forvaltet natur som sine viktigste ressurser. Det er derfor i reiselivets interesse å sikre og styrke de lokale ressursene og å bidra til blomstrende lokalsamfunn.»

VFHs mandat

Et selskap som skal jobbe på vegne av fellesskapet og i skjæringspunktet mellom det private og det offentlige, må ha et tydelig mandat og være i stand til å fylle rollen sin med meningsfulle oppgaver og tiltak. I dag mener mange at VFHs mandat ikke framstår klart nok. Det valget som nærmest enstemmig ble anbefalt gjennom diskusjonene på workshopene – og som også tydeliggjør mandatet – er følgende:

VFH skal bygge reisemålet og styrke lokalsamfunnet.

Det betyr at VFH skal fokusere på den helhetlige destinasjonens behov og utviklingspotensial. Langsiktighet og bærekraft skal legges til grunn for prioriteringene.

Hva det betyr i praksis

I praksis betyr dette at VFH i framtida må satse tyngre på managementoppgaver og utvikle nye salgbare tjenester knyttet til destinasjonsledelse, fellesgodeløsninger, digitaliseringstiltak, spisskompetanse på systemer og samhandling innenfor både destinasjonsmarketing og utviklingsarbeid. Markedsarbeidet kan fortsette i både tradisjonelle og nye former, men marketing må framover primært forstås som en del av managementarbeidet. (Omlegging av markedsarbeidet og hvilke muligheter det gir, utdypes senere i strategien).

Hva som prioriteres ned

Dette valget betyr også at selskapet *ikke* skal styres etter sterke enkeltaktørers behov og kortsiktige prioriteringer, men at det i stedet skal fokusere på å legge til rette for høy lokal trippel verdiskaping⁸ på destinasjonen.

Det betyr i praksis at tradisjonelt salgsarbeid og incoming turoperasjon i framtida *ikke* skal være selskapets *kjernevirksomhet*, men et ansvar som ligger hos enkeltaktørene og hos kommersielle spesialister. Selskapet kan og bør imidlertid fortsette med salg og pakketering så lenge det er:

- hensiktsmessig for de besøkende
- hensiktsmessig for fellesskapet på destinasjonen
- lønnsomt for virksomheten

Provisjonssalg bør likevel ikke være en strategisk kjerneleveranse over tid, og det er viktig at det ikke er direkte salgsresultater VFH primært måles på.

6.2 Strategiske valg for selskapet

Følgende strategi ble anbefalt gjennom workshopene og diskusjonene som har vært ført:

Mandat

Vi skal bygge reisemålet Fredrikstad-Hvaler og styrke lokalsamfunnet!

⁸ Trippel verdiskaping innebærer både miljømessig, kulturell og økonomisk verdiskaping.

Hva vi skal bety for hvem

For reisemålet skal vi gjøre reisemålet mer kjent og mer attraktivt gjennom hele året i prioriterte markeder.

For lokalsamfunnet skal vi være med å sikre arbeidsplasser, et godt tjenestetilbud til innbyggerne (skatteinntekter), en god forvaltning av de lokale ressursene, samt bidra til at reiselivet skaper puls og god stemning som igjen øker bolyst og attraktivitet.

For eiere og medlemmer skal vi bidra til en mer effektiv samhandling mellom alle aktørene i økosystemet⁹ og tilrettelegge for økt verdiskaping på reisemålet, slik at det i neste runde gir positiv effekt for hver enkelt virksomhet.

For de ansatte betyr dette at vi skal utvikle oss til en kompetansearbeidsplass som setter de ansatte i stand til å bli viktige bidragsyttere i å bygge reisemålet og styrke lokalsamfunnet.

For de besøkende betyr dette at de gjennom hele kundereisen skal bli møtt med inspirerende informasjon, relevante og kvalitetssikrede tilbud, varme, jovialitet og entusiasme.

Overordnet mål for selskapet

VFH skal **styrke** den lokale verdiskapinga i regionen og **legge til rette for** en konkurransedyktig, bærekraftig og framtidsorientert helårsdestinasjon som er attraktiv for både besøkende og innbyggere.

Kjernestrategi for selskapet

4 interne hovedmål

1. VFH skal bygge en kompetent og lærende organisasjon som er ledende på digital kompetanse i egen region og på destinasjonsutvikling i Oslofjord-regionen.
2. VFH skal oppfattes som en handlingskraftig, kunnskapsrik og naturlig partner for alle som har interesse av at Fredrikstad/Hvaler utvikler seg til et helårlig, bærekraftig reisemål med høy verdiskaping. Selskapet skal særlig bli god på verktøy og metoder for samhandling og tilrettelegging for verdiskaping på reisemålet.
3. VFH skal bidra til å styrke reisemålets konkurranse- og attraksjonskraft over tid gjennom et effektiv destinasjonsarbeid (managementoppgaver), ansvarlig markedsføring og økt samhandling mellom aktørene på og utenfor reisemålet.
4. VFH skal utøve et tidsriktig og effektivt vertskaps- og informasjonsarbeid på reisemålet gjennom hele kundereisen (dvs før, under og etter gjestenes opphold).

6 strategiske grep

VFH skal lykkes gjennom å bidra til:

1. **Dynamiske tjenesteleveranser til eiere og medlemmer**
som er tilpasset de enkeltes behov både på utviklings- og markedssiden.
2. **Styrket destinasjonsledelse**
en godt fungerende destinasjonsledelse med tilhørende tilrettelegging for kvalitetsleveranser og verdiskaping.

⁹ Se pkt 2.1 om økosystemet

3. Tettere og smartere samhandling og kvalitet i alle ledd

en effektiv samhandling mellom de lokale og regionale aktørene, samt med eksterne aktører etter behov. Tydelige kvalitetsmål og standarder og systemer og kultur som styrker samhandlingen.

4. Tyngre kompetanse

å spre relevant markedsinnsikt og utviklingskompetanse på destinasjonen.

5. Mer effektivt vertskap

å sikre et godt vertskap for de besøkende.

6. Ansvarlig markedsføring

å synliggjøre og profilere destinasjonen i prioriterte markeder og sikre en ansvarlig markedsføring av reisemålet.

Verdier og omdømme

VFH skal hver dag jobbe for å bli en sterk kompetansebedrift som lar seg lede og inspirere av følgende verdier:

- ✓ Troverdig
- ✓ Engasjerende
- ✓ Modig
- ✓ Kunnskapsorientert
- ✓ Bærekraftig

Selskapet skal bygge troverdighet og tillit hos eiere, medlemmer og partnere, og streve etter å oppfattes som et profesjonelt og effektivt destinasjonsselskap som leder reisemålet i riktig retning.

Strategiske verktøy

Viktig for selskapet vil være gode systemer for:

✓ **Kommunikasjon**

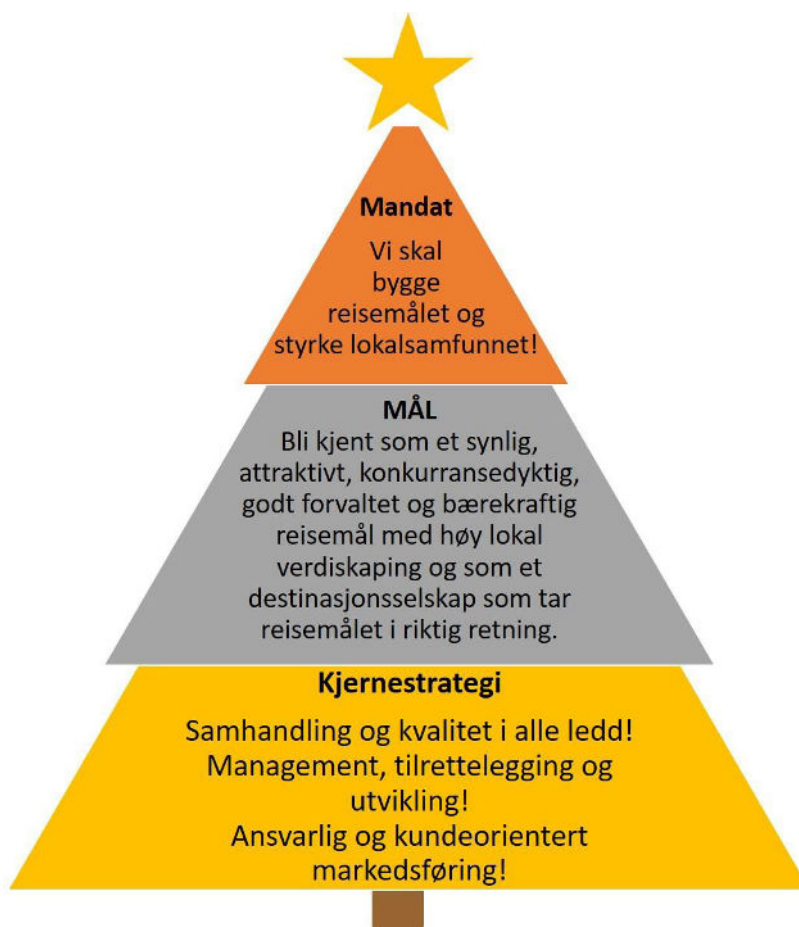
God informasjonsflyt og effektiv og ansvarlig dialog både internt på destinasjonen og eksternt.

✓ **Partnerskap**

Forpliktende avtaler og motiverende metoder og systemer for samhandling.

✓ **Monitorering og målstyring**

Metoder og løsninger for styring og måling av utvikling, ressursforvaltning, besøksforvaltning, markedsinnsats, kvalitet og kompetanse etc.



6.3 Forretningsmodell

Selskapets forretningsmodell har i praksis sprukket pga endringene i reiselivet generelt, på grunn av makrotrender og på grunn av en sårbar finansieringsmodell som har vært berget av et høyt provisjonssalg. Pandemien har skapt en akutt krise på toppen av en utvikling som allerede var i gang. Derfor må forretningsmodellen endres.

Basert på situasjonsanalysen og de strategiske hovedvalgene som det er redegjort for, anbefales det å endre forretningsmodellen til følgende:

Verdiskaping

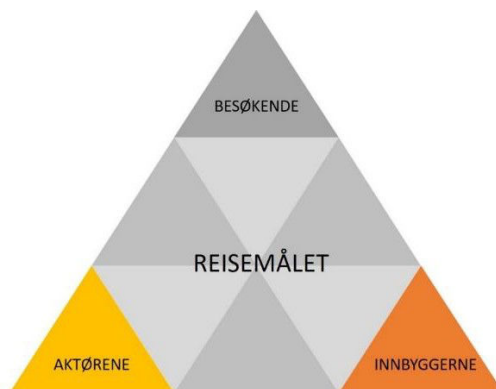
Reiselivets samfunnskontrakt er å skape arbeidsplasser, skatteinntekter og høyere trivsel for både innbyggere og tilreisende. Reiselivet i Fredrikstad-Hvaler skal også ta sin del av ansvaret for å redusere klimautslippene og bidra til at Norge når sine grønne mål.

VFH skal jobbe for å bygge destinasjonen og styrke lokalsamfunnet!

Det skal gjøres gjennom:

- å utvikle destinasjonen Fredrikstad Hvaler i en mer bærekraftig retning.
- å sikre økt kvalitet, konkurranse- og leveransedyktighet og attraksjonskraft på destinasjonsnivå.

- å tilrettelegge for høy, lokal trippel verdiskaping i Fredrikstad Hvaler og på de destinasjonene selskapet til enhver tid måtte ha som eksterne kunder.
- å bidra til god kommunikasjon mellom aktørene på destinasjonen og mellom egen destinasjon og eksterne partnere i reiselivet.
- å være en god samarbeidspartner for både kommunen(e), de kommersielle reiselivsaktørene (eierne og medlemmene), innbyggerne og de besøkende.



De tre partene som har sterke interesser i destinasjonen og er med å skape den.

Verdilevering

Hvem er VFHs kunder?

VFHs aller viktigste kunder befinner seg lokalt og regionalt og er private og offentlige aktører på egen destinasjon! Aktører på andre destinasjoner kan også være aktuelle kunder for VFH i framtida, dersom det er hensiktsmessig og lønnsomt for destinasjonen og selskapet. De besøkende og operatørene ute i markedet bør forstås som *kundenes kunder*.

I framtida vil både management- og markedssamarbeidet i reiselivet ha kundetyper og kundebehov som det primære omdreiningspunktet framfor kundenes geografiske tilhørighet eller leverandørenes geografiske beliggenhet.

Dette betyr for eksempel at dersom VFH blir særdeles gode på besøksforvaltning eller markedsarbeid mot definerte nisjer, kan de selge kompetanse, tjenester og løsninger på dette området til hele Norge, på hele Nordkalotten eller om så i et enda større geografisk område. Dette er en viktig endring i arbeidsmåten og tenkemåten som også kan åpne helt nye muligheter for selskapet.

Relevante oppgaver som vi mener kan skape verdi for selskapets kunder

1. Spisskompetanse, samhandling og tilrettelegging

- VFH skal være en lokal spesialist på reiselivsnæringa i Fredrikstad Hvaler, og gjennom det kunne bidra til at reiselivet samhandler godt med det offentlige og andre næringer, med Forskning og utdanning (FoU) og med innbyggerne.
- VFH skal bidra til å koordinere de besøkendes behov og være en pådriver for tilrettelegging som kan øke kundetilfredshet, konkurransekraft og lokal bærekraft, eksempelvis gjennom kunnskap om og systemer for besøksforvaltning og bærekraft på den ene siden og kundetilpasning, opplevelsesutvikling og kvalitetssikring på den andre siden.

- VFH skal målbare aktørenes ambisjoner og behov knyttet til vekst og verdiskaping og være en aktiv part i regionens destinasjonsledelse.¹⁰
- VFH skal synliggjøre reiselivets verdiskaping overfor lokale myndigheter og reiselivet selv.
- VFH skal bidra til bedre besøksforvaltning gjennom å fremme ansvarlig markedsføring i tett dialog med interessentene på destinasjonen.
- VFH skal bidra til samhandling mellom aktørene på reisemålet og mellom eget og andres reisemål.
- VFH skal være en stemme overfor Innovasjon Norge og den nasjonale reiselivspolitikken på vegne av destinasjonen på de områdene fellesskapet finner det formålstjenlig og effektivt.

2. Strategisk synlighet i markedet på destinasjonsnivå

- Marketing skal primært forstås som en del av den overordnede managementoppgaven og avgrenses til følgende:
 1. Strategisk markedsføring og profilering på destinasjonsnivå, for eksempel utforskning eller penetrering av nye markeder, samt kampanjer som bidrar til ønsket sesongutvikling, bruk av mer bærekraftige ressurser etc.
 2. Drift av felles digital plattform som presenterer det helhetlige reisemålet (website, instagram, facebook etc)
 3. Drift av felles bookingplattform, herunder salg av opplevelser on site (så lenge det sikrer konkurransekraft for reisemålet og er økonomisk forsvarlig for selskapet)
 4. VFH skal ha et overordnet forvaltningsansvar for varemerket Fredrikstad Hvaler i reisemålssammenheng, herunder sikre felles visuelle uttrykk etc for destinasjonen.
 - Marketingoppgaver ut over dette skal selges som kommersielle tjenester basert på selskapets kapasitet og fellesskapets ønsker og behov. Dette kan være visningsturer, pressebesøk eller annet som best løses på destinasjonsnivå og som aktørene er villige til å betale for eller som oppfyller kravene til strategisk profilering.
- ## 3. Utvikling, innovasjon og effektivisering av destinasjonens innhold (tilbud) og drift / ledelse
- VFH skal kunne lede og drive utviklingsprosjekter som svarer opp definerte utfordringer som må løses for å sikre konkurransekraft og bærekraft.

4. Vertskap

- Bidra til en god, effektiv og framtidsretta vertskapsfunksjon

- *For å kunne levere høyere verdi til selskapets kunder i framtida, må VFH ta en tydeligere og synligere rolle lokalt/regionalt og bli en mer aktiv part i de politiske beslutningsprosessene som foregår på destinasjonen.*
- *VFHs kunder er ikke en ensartet gruppe, snarere ulike aktører med ulike behov og ståsteder. Selskapet må derfor definere hvilke tjenester og verdier de skal levere til hvem på destinasjonen. VFH skal derfor definere og typebestemme sine ulike kunder og partnere, vurdere deres behov og se på hvilke leveranser selskapet kan tilby til de ulike kundetyperne. En slik systematisering vil også kunne åpne for å levere tjenester nasjonalt i neste runde.*

¹⁰ Her mener vi den rådgivende gruppa vi anbefaler at opprettes av Fredrikstad kommune

Verdikapring - Overordnet inntektsmodell

Lønnsomhetslogikken i den foreslåtte forretningsmodellen hviler på en femdelt inntektsmodell. *Inntektsbildet må forstås som et målbilde i et 5-års perspektiv.* Modellen antyder at følgende fordeling er mulig og hensiktsmessig:

1. Grunnfinansiering fra det offentlige	anslått 20%	
2. Grunnfinansiering fra næringsaktørene	anslått 20%	
3. Salg av tjenester	anslått 20%	(økende over tid)
4. Provisjonssalg	anslått 20%	(synkende over tid)
5. Prosjektarbeid / utvikling	anslått 20%	

Et tenkt budsjett

Det bør lages langtidsbudsjetter for årene fram til 2025 som viser en mulig utvikling basert på denne modellen. Et slikt arbeid vil også avdekke mangler og potensialer på et mer konkret nivå enn denne strategien har kunnet vise. For å vise hvordan strukturene i et slikt budsjett kan se ut, kan man for eksempel tenke seg følgende modell, her med *en omsetning på 10 millioner kroner.*

	Anslag inntekt	Anslag årsverk
Inntektsområde 1: grunnfinansiering offentlig		
• Basistilskudd fra 2 kommuner, differensierte priser basert på størrelse.	2 000 000	1,5
Inntektsområde 2: grunnfinansiering private aktører		
• Basistilskudd fra 100 medlemmer, differensierte priser må vurderes.	2 000 000	1,5
Inntektsområde 3: salg av tjenester		
• Salg av management- og utviklingstjenester til kommunene, herunder besøksforvaltningstjenester, tilrettelegging, monitorering, sekretariatsfunksjoner mm	1 000 000	1,5
• Salg av marketing- og utviklingstjenester til de kommersielle aktørene, herunder abonnement, kampanjeplass, nettsynlighet, nye markeder etc	1 000 000	
Inntektsområde 4: provisjonssalg	2 000 000	2
• Provisjonsbaserte salgsinntekter gjennom turistkontoret og digitale løsninger, herunder avgifter for deltakelse i salgspattformene.		
Inntektsområde 5: prosjektarbeid og utvikling		
• Prosjektfinansierte utviklingstiltak	2 000 000	1
SUM	10 000 000	7,5

Kostnadsbildet er ikke tatt med i dette oppsettet. *Inntektsbudsjettet er for å vise sammenhengene og at man ved å øke inntektene på ett eller flere områder, kan bygge en mindre sårbar forretningsmodell enn man har i dag.* Potensialet i inntektsområde 3 og 5 er trolig størst, men det er også her man må jobbe mer med utvikling av en tjenesteportefølje og å sikre kapasitet til å utvikle prosjektsiden i selskapet.

Innholdet og forskyvningene innenfor de fem inntektsområdene vil utgjøre en betydelig endring for VFH. Det er særlig punkt 3, salg av tjenester, som vil presse fram en ny måte å tenke på i selskapet og som krever at VFH utvikler en ny og tydeligere tjenesteportefølje.

Premisser å legge til grunn for å lykkes med inntektsmodellen

Å lage endelige budsjetter basert på denne forretningsmodellen ligger ikke innenfor oppdragets mandat eller prosessens rammer, men nedenfor er det gitt noen råd man må tenke gjennom når det arbeidet skal gjøres.

1. Partnerskapsavtaler som regulerer

Det må skilles tydelig mellom hva som inngår i grunnfinansieringen (faste bidrag) og hva som er tjenester som kan kjøpes av de offentlige og private aktørene *i tillegg*. Gode skriftlige partnerskapsavtaler som regulerer grunnleveransen og partenes forventninger, er avgjørende.

2. Intern prising og timekontroll av tjenestene / leveransene

Alle leveranser til både det offentlige og de private bør defineres og prises som om de var kommersielle tjenester. Hva koster det for eksempel å drive turistkontor på ulike nivåer? Hva er den definerte timeprisen for å delta i samfunnspolitiske prosesser eller drive rådgivning i utviklingsprosesser? Hva koster det å drifte felles digitale plattformer? Og hvor mange timer brukes faktisk på det i løpet av året? Kostnadene og innsatsen i selskapet bør være synlig og tydelig både for ledelse, styret og eiere. Å synliggjøre selskapets innsats og reelle kostnader medfører at VFH må prise sine egne leveranser og registrere sin egen timebruk på et langt mer sofistikert nivå enn de gjør i dag.

3. Mer dynamiske leveransepakker til eiere og medlemmer

One size does NOT fit all! Dagens virkelighet er basert på å levere tjenester med høy kundetilpasning. Det betyr at VFH i større grad må skille mellom hvilke tjenester som skal leveres til hvilke kommuner og til hvilke private aktører. Denne endringen medfører at VFH må forstå sine lokale kunders behov (partnere) på et dypere nivå enn man gjør i dag og tilpasse leveransene sine til de ulike behovene. Det vil også handle om å bygge forståelse for etterspørsel etter nye type tjenester.

I første omgang kan løsningen være å tilby ulike leveransepakker og ulik type grunnfinansiering for ulike type kunder. Det kan gjøre virksomheten administrativt noe mer krevende, men det er trolig ingen vei utenom. Å fiske med for grovmasket garn fungerer strengt tatt ikke i noen markeder lenger. Denne endringen gjelder både management-oppgaver og markedsføring. Sistnevnte tjenester beskrives i et eget punkt senere.

Strukturering av inntektsområdene

Nedenfor nevnes også noen eksempler på hvordan de enkelte inntektsområdene kan struktureres bedre.

Grunnfinansiering

• Faste kommunale bidrag

Faste, forutsigbare kommunale bidrag utgjør i dag en bunnplanke for de aller fleste destinasjonsselskap, og det vil også gjelde VFH. Det er derfor særdeles viktig å sikre en god, trygg og langsiktig avtale mellom kommunene og VFH. Det gjelder i særdeleshet for Fredrikstad kommune, men også Hvaler og evt andre kommuner i regionen som ønsker å være med på laget framover. Man kan forestille seg at man også her går inn på en grunnpakke i kombinasjon med kjøp av et utvalg av mer differensierte tjenester på toppen. Slik kan man levere mer målrettet og gi større verdi for medlemsskap eller eierskap.

I en omstillingsfase vil VFH være særdeles sårbar. Pandemien forsterker dette i ytterligere grad. *Det er derfor svært viktig at eventuelle endringer i den kommunale finansieringa ikke bidrar til ytterligere usikkerhet de neste 2-3 åra, men heller hjelper selskapet til å finne nytt fotfeste.*

- **Medlemsbidrag**

De private medlemmenes kontingent/avgift/markedsbidrag har i stor grad vært basert på prinsippet om rettferdighet. Summen skal muliggjøre deltagelse for alle som *bør* være medlem, og ha en struktur som sikrer forutsigbarhet for medlemmene. VFH har så langt definert størrelsen på bidragene ut fra type virksomhet og størrelse på omsetning. Overnattingsbedriftene betaler dessuten et bidrag pr rom. I dag leveres en stor og kanskje litt udefinert pakke av tjenester til medlemmene, strengt tatt ganske uavhengig av hvor mye den enkelte betaler i bidrag. *Medlemsskapsavtalene kan med fordel differensieres mer i en ny modell.*

Forvaltning av varemerke, drifting av felles web-plattform og sosiale mediekkanaler for destinasjonen, samt kontakt med det nasjonale «reiselivsapparatet» kan være et eksempel på tjenester som bør inngå i det faste medlemsbidraget, altså grunnpakka. Ut over det kan og bør man selge tjenester til aktørene på et mer fritt grunnlag. For å gjøre løsningen både maks fleksibel og administrativt overkommelig, kan man forestille seg at man opererer med tre nivåer:

1. Grunnpakke
 - a. For bedrifter (lik for alle bedrifter)
 - b. For kommuner (lik for alle kommuner)
2. Valgfrie tjenestepakker som legges inn i en 3-årig partnerskapsavtale og varierer i størrelse avhengig av bedriftens omsetning eller evt andre kriterier.
3. Ekstra tjenester som kan kjøpes fritt i løpet av året.

Det er ikke gjort noen grundig jobb for å finne den endelige og optimale betalingsmodellen for medlemmer. *Dette arbeidet må man gjøre ferdig internt i selskapet og i styret.* En alternativ struktur for bidrag *kan* imidlertid bygges opp som dette:

Eksempel på bidragsstruktur

Type medlem	KOMMUNE	OVERNATTING	OPPLEVELSER	TRANSPORT
Name	Fredrikstad	City Hotel	Kulturværste	Glommaringen
Grunnpakke	Fast grunnleveranse for kommuner	Fast grunnleveranse for bedrifter, stor omsetning	Fast grunnleveranse for bedrifter, liten omsetning	Fast grunnleveranse for bedrifter, medium omsetning
Tilleggs pakke	Managementtjenester: alle tjenesteområder Marketingtjenester: tjenesteområde 1 og 2	Managementtjenester: tjenesteområde 1 Marketingtjenester: alle tjenesteområder	Managementtjenester: tjenesteområde 1 Marketingtjenester: alle tjenesteområder	Managementtjenester: tjenesteområde 1 og 2 Marketingtjenester: tjenesteområder 1 og 2
Abonnement	- Regionale målgrupper - Nye nisjer	- Alle målgrupper	- Regionale målgrupper - Kulturister - MICE	- Regionale målgrupper

Denne modellen betinger at man definerer tjenester og tjenesteområder og priser hver enkelt tjeneste og evt ser på salgsfremmende rabatter ved kombinasjoner av tjenester.

Det ligger også et betydelig potensial i å få flere av dagens blindpassasjerer inn som medlemmer i destinasjonsselskapet. Her bør kommunene være med å bidra og legge press på en slik deltakelse i fellesskapet overfor næringa.

- **Gjestebidrag / cost flipping**

I dag snakker man gjerne om gjestebidrag som en del av en lovlig eller ulovlig, ønsket eller uønsket, fellesgodefinansiering. Fellesgodefinansiering defineres gjerne som innkrevde avgifter som øremerkes til spesifikke oppgaver på destinasjonen. Mye tyder imidlertid på at vi framover vil få et mer nyansert syn på hva gjestebidrag og fellesgodefinansiering kan være. Generelt kan vi si at reisende blir mer og mer vant til å betale bidrag for å sikre bærekraftfremmende tilrettelegging og høyere kvalitet på offentlige tjenester på de destinasjonene de besøker. Vi er trolig bare i startfasen på å utvikle smartere løsninger på dette området.

Noen nye løsninger er under utprøving, eksempelvis søppelplukking på Trolltunga i bytte mot kaffe og vaffel på den lokale kafeen. Faguttrykket for denne type løsninger er *cost flipping*, altså at man legger visse kostnader over på gjestene, og at disse kan betales gjennom avgifter, gaver eller gjennom egen arbeidsinnsats. I andre deler av verden prøver man også ut nye typer belønningssystemer overfor gjestene. Dersom du oppfører deg på en måte som hjelper lokalsamfunnet, skal du belønnes for det med for eksempel rabattkort / gavekort, mens ødeleggende adferd pålegges avgifter eller lignende «straffer».

Felles for disse løsningene er at de sjelden kan være permanente eller for rigide. Snarere må de inngå i en dynamisk helhet der man hele tiden bruker ulike virkemidler for å oppnå ønsket effekt i visse områder, på visse tider av året. Man kan for eksempel tenke seg at gjestene belønnes for en bestemt adferd på et bestemt område kun innenfor en bestemt tidsramme, eller at prisene på visse tjenester øker i bestemte perioder eller på enkelte områder. For å lykkes med slike løsninger uten at de oppfattes som negative for gjestene eller man kommer på kant med norsk lov, bør de planlegges og driftes i et helhetlig grep av destinasjonsselskapet og/eller som en del av destinasjonsledelsen.

Salg av tjenester / kommersielle inntekter

Dette inntektsområdet vil kreve intern utviklingsinnsats, tilførsel av kompetanse og tydelig kommunikasjon utad for å fungere. Det er kanskje det viktigste grepet i strategien, og vil trolig være helt nødvendig for å lykkes med en omlegging av virksomheten og en lønnsom drift på sikt. Man kan se for seg at VFH selger følgende type tjenester:

Til medlemsbedriftene:

- Abonnementsløsninger på markedsinnsikt og always on digital markedskommunikasjon overfor bestemte målgrupper
- Salgs- og markedstjenester knyttet til kampanjer, pressebesøk, visningsturer etc
- Annonseplass i egne publikasjoner og på nett
- Messedeltakelser og andre fysiske markedsstunts
- Markedsutvikling av nye nisjer eller markeder
- Nettverksdeltakelse for produktutvikling eller annet

Til kommunene:

Tjenester i tråd med behovene som er definert i kommunens reiselivsstrategi, som:

- Turistinformasjon og vertskapstjenester
- Kommunikasjonskanal til og for næringa
- Profilerings-tjenester
- Sekretariatstjenester for destinasjonsledelsen
- Systemtjenester knyttet til besøksforvaltning (registrering, datainnsamling, rådgivning, kommunikasjon med aktørene, kundeundersøkelser etc)
- Kompetanse og rådgivning (til egne og andre kommuner)
- Deltakelse i nasjonale nettverk, representasjon mm
- Utvikle og drifte nye, innovative tjenester som kan bidra til å løse dagens utfordringer (eksempelvis organisering av vaktmannskap ved utfluktsmål på travle dager, felles utstyrspool, ekstra søppelplukking, organisering av stoppesteder for nordlysbusser eller lignende, digitale systemer for kommunikasjon, betaling av fellesgoder eller lignende.)

Provisjonssalg

- Salg av opplevelser og overnatting til individuelle gjester, on line og/eller on site, via eget bookingsystem
- Salg av konferanser og events (grupper), med tilhørende provisjon.

All provisjonssalg bør reguleres i egne avtaler. Det anbefales at disse IKKE inngår i grunnfinansieringen, slik at det ikke skapes generelle forventninger om salg av enkeltaktører, med tilhørende potensielle diskusjoner om sviktende likebehandling og forfordeling. Det bør også skilles mellom avtaler om provisjonssalg av aktiviteter gjennom booking-plattformen og provisjonssalg av konferanser og store arrangement (gruppeovernatting) som kreve en helt annen innsats.

Prosjektarbeid

Det er naturlig å tenke seg at VFH fortsetter å ta initiativ til utviklingsprosjekter i nært samarbeid med aktørene og/eller destinasjonsledelsen. Ved å ha gode omforente strategier og utviklingsplaner for destinasjonen, vil det være lettere å vurdere hvilke prosjekter man bør prioritere. Innenfor dette inntektsområdet kan man se for seg følgende honorerte oppgaver:

- Søknadsskriving og prosjektutvikling
- Prosjektledelse for utviklingsprosjekter, kompetanseprosjekter etc
- Fasilitering av kompetansetiltak og bedriftsnettverk
- Drift av felles markeditak i Nord-Norge
- Prosjektarbeid knyttet til bærekraftmerking etc
- Utvikling av løsninger knyttet til besøksforvaltning mm
- Faglig rådgivning
- Med mer

Konklusjon: foreslått forretningsmodell

Modellen nedenfor oppsummerer den nye forretningsmodellen. Den krever et visst utviklings- og forankringsarbeid før den kan realiseres og potensialet hentes ut. En gradvis innføring bør imidlertid være mulig allerede fra 2021.

FORRETNINGSMODELL

Visit Fredrikstad og Hvaler as



6.4 Organisering av selskapets virksomhet

Når man endrer forretningsmodell og tjenesteportefølje, er det naturlig at man også revurderer organiseringen av virksomheten. For å bli tydeligere utad, kan det være fornuftig å forenkle organisasjonsmodellen som i dag kan være vanskelig å forstå for partnerne. Samtidig vil selskapet trenge ny kompetanse på en del områder, og kanskje vil deler av dagens kompetanse ikke lenger være så aktuell i framtida. Koronasituasjonen gjør også at man i verste fall står i fare for å miste ansatte. Disse forholdene betyr at også organisasjonen bør tenkes gjennom på nytt.

Når man skal gjøre store endringer i en organisasjon, kan det også være hensiktsmessig å endre navn og titler for å riste litt i oppfatningene og den etablerte kulturen. Det vil også gi et signal utad om at det skjer noe nytt. Derfor har vi lekt oss med noen avdelingsnavn i en mulig basismodell nedenfor. Denne nye organiseringa må likevel ses i tett sammenheng med den destinasjonsledelsen og destinasjonspartnerskapet man klarer å få opp på reisemålet eller i regionen.

Destinasjonspartnerskap

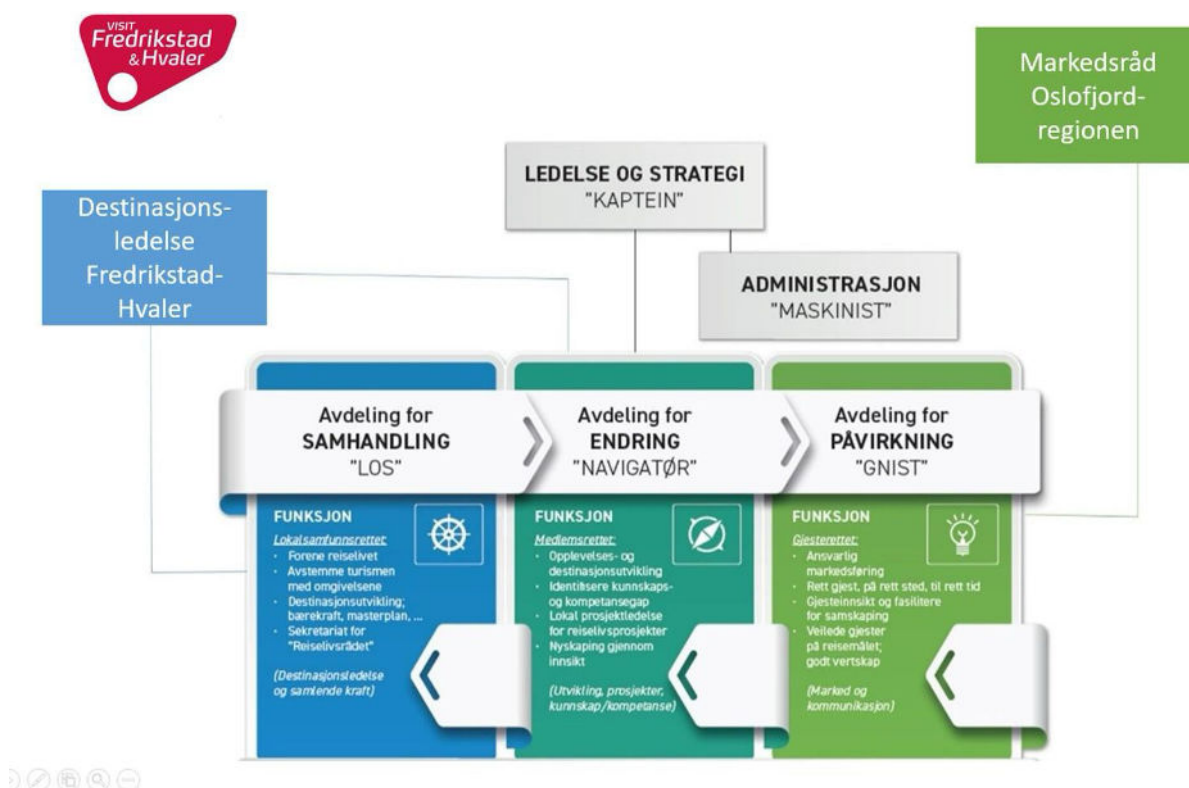
Sannhetens øyeblikk oppstår på destinasjonen, i samskaping av opplevelsen med gjesten. Det er lokalt, på stedet, at verdiskapinga skjer. Det er ikke enkeltbedriftene alene som sørger for denne verdiskapinga, men helheten på destinasjonen. Derfor må også destinasjonene i fellesskap definere hvilke gjester og målgrupper man ønsker å invitere til sin destinasjon, og hvordan man best mulig kan tilrettelegge for høy lokal verdiskaping og bærekraftig virksomhet og lavest mulig verdilekkasje og slitasje. Det er i destinasjonsledelsen og i partnerskapene mellom aktørene man skal utøve felles strategier og utvikle destinasjonen. Men noen må også være koordinator og lede an i utviklinga, være gartner for økosystemet på destinasjonen, måle utviklinga, bidra til kvalitetssikring og hele tiden ha kontakt med og innsikt i markedet og konkurrentene ute i den store verden. Disse oppgavene utøves aller best i fellesskap, ikke av aktørene hver for seg. Derfor er det særdeles viktig at destinasjonsselskapet rigges for å utøve denne rollen best mulig. Den er uendelig mye mer krevende

enn den et tradisjonelt turistkontor en gang utøvde. Dagens destinasjonsselskapsrolle er kompetanse- og ressurskrevende, og det vil neppe endre seg framover, snarere tvert imot. Derfor bør alle gode krefter samle seg og sikre en så effektiv og smart samhandling som mulig på reisemålet.

Mulig organiseringsmodell

De strategiske valgene VFH har tatt i denne strategien, får også konsekvenser for hvilken spisskompetanse man må sikte etter framover, for prioritering av oppgaver og for hvordan man setter sammen framtidens organisasjon. Strategien vil også påvirke hvordan man kommuniserer selskapets virksomhet og mål både internt og eksternt.

Titlene som er skrevet inn i modellen under, er kun en lek med ord for å sprøyte litt energi og nytenkning inn i det forestående arbeidet som må gjøres for å få en endelig organisasjon på plass. Også oppgavene som er nevnt i modellen må leses som eksempler. Den endelige organisasjonsmodellen må utarbeides av ledelsen og styret i VFH i neste runde.



Hovedpremisser for den foreslåtte organiseringsmodellen

➤ Man etablerer en fungerende destinasjonsledelse med forankring i kommunen

En moderne destinasjonsledelse må nødvendigvis ha en sterk lokal forankring og en bred sammensetning av aktører og interessenter på destinasjonen. Fredrikstad kommune anbefales å etablere en rådgivende gruppe der man kan møtes og diskutere utviklingen og driften av destinasjonen på et faglig grunnlag. Det er avgjørende at man evner å jobbe profesjonelt i og med denne gruppa over tid. Noen må også være den utøvende part i en slik konstellasjon, dvs en som forener interessene, som bidrar til gode avtaler og fornuftige løsninger i praksis, som igangsetter og smører tannhjulene i maskineriet, kort sagt som får ting til å skje i praksis. Det synes naturlig at VFH

får en tydelig rolle i et slikt kollegium, for eksempel en sekretariatsfunksjon. Det vil også kunne gjøre det enklere å jobbe litt friere og mer operativt i destinasjonsselskapet.

➤ **Styring av management- og marketingoppgaver forankres på to ulike steder**

Selv om marketing og management er uløselig sammenvevd i praksis, bør man splitte de to når det gjelder finansiering, overordnet styring og samhandling. *Managementoppgavene* må forankres strategisk i den lokale destinasjonsledelsen. Destinasjonsselskapet må være toneangivende i dette kollegiet, men det kan også være en utøvende aktør sammen med kommunen og andre som har ansvar for infrastruktur, forvaltning, monitorering osv på destinasjonen.

Marketingoppgavene er på sin side sjelden avhengig av kommunegrenser, snarere tvert imot. Utviklingen nå går mot å organisere markedsføringen – og dermed også markedssamarbeidet - rundt kundetyper, ikke rundt geografi. Skal man nå gjennom i nye eller umodne markeder, er det viktig å gå ut i større enheter eller som spissede nisseaktører med et godt tilbud. Da vil det være like effektivt for Fredrikstad Hvaler å samarbeide med eksempelvis Røros, Kirkenes eller Svalbard og Grønland som å operere på egenhånd. Det er heller ikke gitt at naboer som Halden, Sarpsborg eller Indre Østfold er naturlige samarbeidspartnere i alle markeder. Her må man sette sammen teamene ut fra hva som gir best resultater i ulike markeder. Markedsarbeid krever dessuten en annen kompetanse enn destinasjonsledelse og besøksforvaltning. Dette må sikres i organisasjonen og/eller i eksterne partnerskap.

På grunn av dette vil det være hensiktsmessig å opprette to ulike styrings- eller ressursgrupper for hhv management og marketing, slik modellen over viser.

➤ **Avgrensninger og avklarte samarbeidsløp mellom destinasjonsselskap, landsdelsselskap, næringsforeninger, klynger osv.**

VFH må være tydelig utad på hva de ønsker – og klarer – å ta av oppgaver blant alle de aktørene som i dag jobber med både destinasjonsutvikling, opplevelsesutvikling, næringsutvikling, markedsføring, omdømmebygging, profilering etc. *Dette betyr også at VFH må ta sin plass lokalt og regionalt, ikke sitte og vente på å få tildelt oppgaver eller ansvar.* Selskapet kan med fordel bli tydeligere, mer frampå og modigere i tilnærmingen sin i en del sammenhenger. I dag er selskapet noe preget av en tradisjon der man hele tiden skal «please» mange i mange ulike retninger. Det må man forsøke å løsrive seg fra i større grad, og heller bli den som viser vei, tar initiativ og leder an i diskusjoner, selvsagt uten å egge til krig. Ved å tilby mer dynamiske leveransepakker, trenger ikke alle være enige i alt VFH gjør og mener for å være medlem. Enhver kan i større grad velge sin bit. En slik endring må det imidlertid skapes en viss kultur og en forståelse for.

Denne strategien opererer først og fremst på et overordnet nivå. Det blir ledelsen og styrets ansvar og oppgave å utmeisla en endelig arbeidsform og løsninger som kan fungere også i praksis. Dette vil naturlig nok ta noe tid. Et godt sted å starte denne prosessen, vil trolig være å diskutere seg fram til gode og forpliktende partnerskapsavtaler som tar hvert medlems behov på alvor. Her må VFH være åpen og fleksibel, men også tydelig på hvordan de faglig sett mener det er lurt å gjøre ting til beste for fellesskapet og reisemålet som helhet.

6.5 Omlegging av markedsarbeidet

Den foreslåtte organiseringen åpner også for en mulig omlegging av markedsarbeidet, eller i hvert fall en ny organisering av markedsarbeidet. Ved å tenke regional eller nasjonal samhandling av markedstiltak, eller for den saks skyld samarbeid i et sør-Skandinavisk perspektiv, kan VFH ta en helt ny og sterkere posisjon. Samtidig kan reisemålet oppnå resultater i nye markeder.

Innovasjon Norge kunne kanskje ha tatt en slik rolle allerede, det samme kunne ulike landsdelsselskaper trolig ha gjort. Av ulike årsaker ser ikke det ut til å skje, og da står i praksis døren åpen for destinasjonsselskapene og VFH til å gjøre det. Rollen er uansett ledig på VFHs regionnivå, og mulighetene ligger og venter. Mens et landsdelsselskap eller en nasjonal organisasjon må håndtere likebehandlingsprinsippet overfor sine destinasjoner, kan destinasjonsselskap som VFH velge sine partnere i Norge og utlandet på øverste hylle uten å ta slike hensyn. Det kan gi større kraft og arbeidsrom for å lede denne type prosesser og innovere markedsarbeidet.

Organisering av samhandling rundt målgrupper

Framtida er kundeorientert i alle bransjer, også i reiselivet. Det er fullt mulig å organisere samhandling på markedssiden rundt målgrupper og kundetyper framfor rundt geografi. I dag er også kommunikasjonen blitt mer og mer kundeorientert, hvilket vil si at man må være svært fininnstilt i bruk av mediekkanaler, språk, bildebruk etc. Denne utviklingen taler sterkt for å legge om den tradisjonelle destinasjonsmarkedsføringen som i stor grad er blitt for grovmasket.

Et arbeidsverktøy for en slik måte å jobbe på, kan være den type verktøy Nord-Norsk Reiseliv allerede har innført, dvs strategisk kompass med tilhørende personasportefølje med mer. Disse verktøyene har vist seg å forsterke og forenkle samarbeidet mellom aktørene, og de tas nå i bruk av stadig flere reisemål i Norge. De gir oss mulighet til å bygge en mer robust inntektsmodell for leveranse av markedsføringstjenester.

Nedenfor vises et eksempel på hvordan man kan organisere en slik måte å jobbe på. For hver kundetype kan man etablere «abonnementsløsninger» for egne medlemmer. Over tid kan man også hekte på tiltak, kampanjer og prosjekter som involverer eksterne aktører, som modellen nedenfor viser *eksempler* på.



Eksempel på en ny organisering av markedsarbeidet. Kundetyperne som omdreiningspunkt.

«Abonnementsløsning»

Arbeidsmetodikken innebærer altså at man jobber mer målrettet og spesialisert med ulike partnere avhengig av hvilke målgrupper og markeder man ønsker å nå. Dette betyr også at man kan gi de lokale aktørene større valgfrihet med tanke på hvilke målgrupper de ønsker å jobbe med over tid. Ved å legge opp til en slags abonnementsløsning basert på definerte målgrupper, kan man både sikre en tryggere finansiering, og bidra til en mer målrettet og effektiv markedsinnsats som passer de

enkelte aktørene som hånd i hanske. Dette er et alternativ til den tradisjonelle arbeidsmåten der man gjerne ønsker og håper at «alle vil samarbeide om alt.» I stedet for at VFH selv skal definere hva hver enkelt kommersiell aktør ønsker seg fra VFH, kan man med denne metoden snu problemstillingen på hodet og la aktørene i større grad velge selv.

Moderne digital markedsføring er «alltid på». Alt skjer hurtigere enn tidligere, og man er nødt til å skape oppmerksomhet, svare på kommentarer eller bruke oppslag i media til å skape oppmerksomhet (buzz) eller bygge nye relasjoner. Da er den tradisjonelle kampanjetenkingen alt for langsam og ikke lenger hensiktsmessig. Ved en abonnementsløsning, har man en avtale med kundene om å være nettopp «alltid på». Dermed har man også frihet til å jobbe mer effektivt mot definerte målgrupper.

En mer flerstemt markedsføring av regionen

Dersom vi ser på markedsføringen av Fredrikstad Hvaler som hhv kulturdestinasjon og sommerferiedestinasjon de siste åra, må vi si at den har vært vellykka. Dersom Fredrikstad Hvaler vil nå andre kundetyper om vinteren eller i andre deler av året, må man få opp en mer flerstemt og nyansert, dvs målgruppeorientert, markedsføring av regionen. Det er nettopp dette den foreslåtte omleggingen av markedsarbeidet vil legge til rette for.

6.6 Eierskapsmodell

Eierskapsmodellen har ikke vært gjenstand for grundige analyser og diskusjon i denne prosessen. På den andre workshopen ble det anbefalt at dette arbeidet ikke tas innenfor den åpne strategiprosessen. Hvilken eierskapsmodell som destinasjonen og virksomheten er best tjent med, bør snarere diskuteres videre i styret og med dagens eiere etter at strategien er endelig vedtatt.

Noen spørsmål å ta opp til debatt i en slik prosess, kan være:

- Hvem kan være hhv medlemmer og eiere i VFH?
- Hva skal være kriteriene for medlemskap og eierskap?
- Hvor mange eiere ønsker man?
- Bør man eksempelvis sikre et bredere eierskap og bli et ideelt aksjeselskap, eller i det minste presisere at man ikke skal utbetale utbytte til eierne?
- Hvor langsiktige og forpliktende bør helst partnerskapsavtalene være?
- Hva slags partnerskapsavtaler kan selskapet inngå med partnere / kunder utenfor regionen som vil delta i utviklingsprosjekter eller markeditiltak? *Snakker vi eksempelvis om følgende struktur: 1. Eiere. 2. Medlemmer. 3. Strategiske partnere?*
- Etc

6.7 Hva betyr omleggingen i praksis?

Hvordan forstår man seg selv som selskap etter en omlegging? Det er ofte en prosess i seg selv. En måte å gjøre det på, er å visualisere og definere, utdype og forklare strategien både internt og eksternt. En strategi må sette seg i ryggraden på de som jobber der og ikke minst hos ledelse og styre. Det er viktig at VFH bruker tid og ressurser på å gjøre strategien til sin egen og finne begreper som sitter og funker, vel og merke uten å endre retningen som er vedtatt. Det er også viktig at man tar innover seg at omleggingen av strategien må planlegges som en prosess over noe tid.

Omleggingen vil trolig bety:

1. Omlegging av interne arbeidsmetoder

- Utvikling av en tydelig og bedre priset tjenesteportefølje (timeføring og prising)

- Utvikling av mer tilpassede (fleksible) medlemspakker (synliggjøring og ny kommunikasjon)
- Omlegging til personas-metodikk i markedsarbeidet (egen strategisk prosess)

2. Strategiske, forpliktende partnerskap og ny finansieringsmodell

- Innsalg til egne kommuner
- Innsalg til de kommersielle aktørene
- Innsalg til potensielle eksterne partnere

3. Mer og ny spisskompetanse i organisasjonen

- Kompetanseutvikling innen områder som digitalisering, systemutvikling og besøksforvaltning
- Dypinnsikt i lokal politikk, offentlige systemer og forvaltningskultur
- Kompetanse og samarbeidsmodeller for å drifte systemer for å levere destinasjonstjenestene, håndtere behovene og sikre balansen på reisemålet i tett samarbeid med kommunene / destinasjonsledelsen.
- Dypere (relevant) markedsinnsikt og evne til å formidle den, samt evne til relasjonsbygging i prioriterte målgrupper.
- Kunnskap om metoder, systemer og plattformer for mer kunde- og kanalovert markeds kommunikasjon.

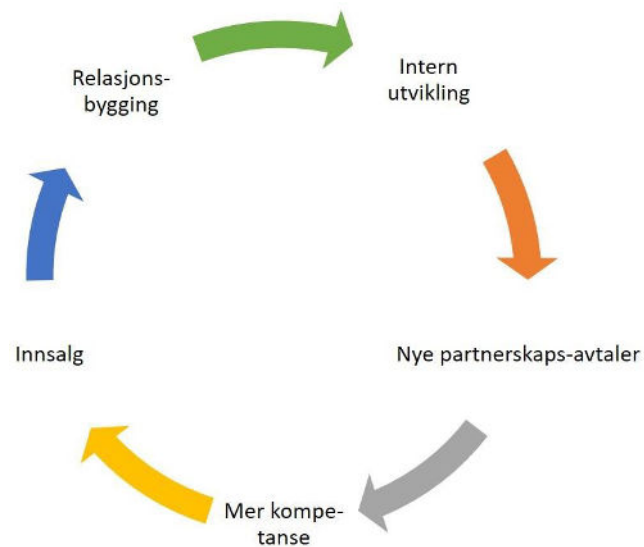
6.8 Hva vil omleggingen kreve av selskapet?

I forlengelsen av en strategiprosess som denne, er det også naturlig å gå dypere inn i hva omleggingen faktisk vil kreve av selskapet, både eiere, partnere, styre og ansatte. Her er det enkelte temaer som stikker seg ut, og som styret og ledelse bør utdype nærmere i det arbeidet som ligger foran dem:

- ✓ VFHs rolle i den nye destinasjonsledelsen.
- ✓ Strategisk og forpliktende partnerskap med egne kommuner.
- ✓ Spisskompetanse på områder som systemutvikling og besøksforvaltning.
- ✓ Troverdighet og tett kontakt med reiselivsaktørene (kommunikasjon, systemer, arbeidsform)
- ✓ Dypinnsikt i lokal politikk, offentlige systemer og forvaltningskultur.
- ✓ Systemer for å levere tjenestene, håndtere behovene og sikre balansen og styrke bærekraften på destinasjonen.
- ✓ Oppdatert markedsinnsikt, evne til relasjonsbygging med prioriterte målgrupper og systemer og plattformer for felles markeds kommunikasjon.
- ✓ Spisskompetanse og gjennomføringsevne på samhandling mellom aktørene.

På kort sikt må selskapets styre og ledelse sikre følgende:

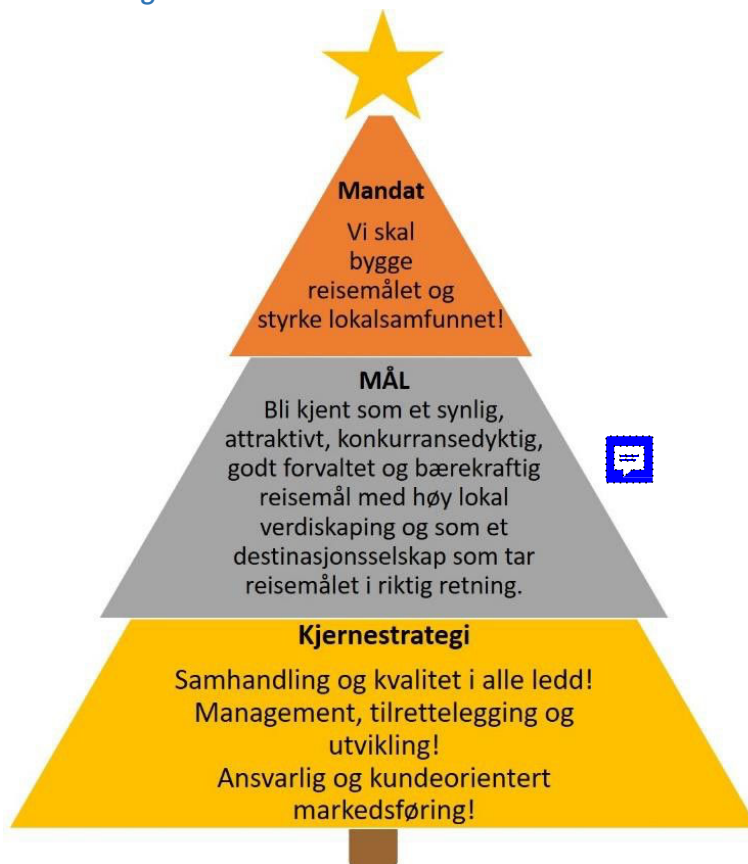
- ✓ Et tydeligere bilde av finansieringen fram mot 2025 og videre.
- ✓ En kommunikasjonsplan for selskapet som også viser hvordan strategien skal kommuniseres, forankres og realiseres overfor ulike aktører og interessenter.
- ✓ En handlingsplan for å realisere strategien og omleggingen internt i selskapet.



Omstillingsprosess i VFH

7.0 Strategien i kortversjon

Hovedstrategi



mayanielsen

2021-04-07 15:15:34

Hva menes med dette

Forretningsmodell



5 førende prinsipper

Visit Fredrikstad og Hvaler as skal være en:

1. Strategisk utviklingspartner lokalt

Reiselivet i Fredrikstad Hvaler skal ta en samfunnsrolle og fungere som et strategisk verktøy for å bygge gode lokalsamfunn med helårige arbeidsplasser, økt trivsel og skatteinntekter (økonomisk og sosial verdiskaping). Arbeidet med å utvikle reiselivet må gjøres i et tydelig lokalsamfunnsperspektiv. VFH skal gå i front og være en naturlig partner for både det offentlige og de private aktørene når det gjelder både forvaltning, utvikling og profilering av reisemålet.

2. Agent for grønn omstilling og bedre samhandling

Reisemålsutvikling og stedsutvikling må smelte sammen i praksis, og man må få et bedre grep rundt samhandlingen på destinasjonen gjennom forpliktende partnerskap. VFH skal vri tyngdepunktet fra markedsføring til tilrettelegging for verdiskaping gjennom strategiske management- og marketingoppgaver som bidrar til å løse destinasjonenes behov for framtida. Reisemålet som helhet skal settes foran enkeltaktører, og bærekraft framfor ensidig vekst.

3. Kompetanseorganisasjon og formidler av kunnskap

VFH skal fungere som en kompetanseorganisasjon og en tjenesteleverandør med en lønnsom forretningsmodell som også sprer relevant kunnskap på reisemålet.

4. Gjennomfører

Managementarbeidet skal forankres i den lokale destinasjonsledelsen som må få en tydelig strategisk funksjon på destinasjonen. VFH skal finne sin naturlige plass som en utøvende partner og en kompetanseaktør sammen med dette kollegiet og bidra til at strategier og planer tas fra ord til handling.

5. Grensesprenger

Markedsføringsarbeidet skal organiseres rundt kundetyper i hht en metodikk basert på finmasket og moderne målgruppesegmentering, og man skal sikre at aktørene søker sammen i rådgivende og kompetansebærende nettverk for å bli mest mulig treffsikker. Fredrikstad Hvaler skal kunne profilere seg sammen med andre destinasjoner i landsdelen, nasjonalt eller internasjonalt og overfor ulike målgrupper som aktørene på reisemålet har interesser i eller som man ser kan forløse nye potensialer på reisemålet.

